جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي: وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية

إعداد الطالبة
إيمان عبد الكريم المعايطة

إشراف
الأستاذ الدكتور أنيس الخصاونة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة
العامة

جامعة مؤتة، 2005

الإهداء

إلى من تصغر الدنيا أمام نظرة عينيهم ويندلج الفجر إذا ما انـسدل سـتار الظلام من تحت كفيهم، إلى تلك الأنامل الرقيقة التي تعزف عليها قيثـارة الحيـاة أنشودتها الرائعة الجميلة أمي وأبي.

إلى تلك الزنبقة العبقة التي تناثرت أوراقها وتطاير عبيرها من أرض الخلـق إلى سماء الخالق روح أخي سليمان.

إلى سنابل المحبة والإخوة تنكسر مع تموجها وانحنائها متاعب الحيـاة فـي مواسم المشاق أخوتي نصر ومنذر أهدي إليهم جميعاً هذه الرسالة.

إيمان المعايطة

شكر وتقدير

أبدأ بحمد الله وشكره الذي أمدني بالقوة والعزم لإتمام وريقات عملي. قال تعالى (وقل ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين).

والشكر الجزيل وعظيم الإمتنان إلى من أعتز وأفخر بإشرافه على رسـالتي إلى من وهبه الله فكراً عميقاً يحركة إيمان راسخ ونفس مؤمنة وشـجاعة مطبوعـة بوقار العالم. إلى من يضيئ عتم التخلف الفكري نور الثقافة والعلم الأستاذ الـدكتور أنيس الخصاونة.

والشكر والعرفان لأعضاء هيئـة المناقـشة الـذين شـرفوني بحـضورهم ومناقشتهم وآرائهم الأستاذ الدكتور حلمي شحادة والدكتور خالد الزعبي والـدكتور أحمد الشياب.

وكل الشكر والتقدير إلى العقل الموجه نحو مسيرة العلم والعطاء الدكتور ماهر طاقه لما قدمه لي من نصح ومشورة في الجانب الإحصائي من هذه الرسالة.

وأخيراً خالص حبي وشكري لصديقات عمري وأزهار روحي أروى القرالـة، نانسي الشمايلة ،نانسي المعايطة، ماري الجعافرة ،صفاء المعايطة ونور المعايطـة وكل من أضاف بصمة على هذا العمل وساهم في إخراجة على ما هو عليه الآن .

إيمان المعايطة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

النسبية لإجابات المبحوثين عن مدى الانسجام بين الجدارة في التعيين والترقية كأحد أبعاد القيم البيروقراطية والقـيم الاجتماعية.

الانسجام بين الموضـوعية كأحـد ابعـاد القـيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

النسبية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد تأثير الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي.

قائمة الملاحق

الملخص

الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية و أثرة على الاداء الوظيفي وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية

إيمان عبد الكريم المعايطة

جامعة مؤتة، 2005

هدف البحث إلى التعرف على مدى الانسجام بين القيم البيروقراطيـة والقـيم الاجتماعية وأثر ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية. إضافة إلـى ذلك فإن هذا البحث تناول أثر كل من(النوع االجتماعي، المؤهـل العلمـي، المـسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر والحالة الاجتماعية) على تقييم المبحوثين لمـدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية. توصل البحث إلى مجموعـة مـن النتائج كان من أبرزها: هنالك مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعـزى للمتغيـرات الشخصية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي،عدد سنوات الخدمـة، العمر والحالة الاجتماعية). هنالك أثر إيجابي لمدى الانسجام بين القـيم البيروقراطيـة والقيم الاجتماعية على أبعاد الأداء الوظيفي المتعلقة بالانضباط والانتمـاء الـوظيفي. هنالك أثر سلبي لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية علـى أبعـاد الأداء الوظيفي المتعلقة بإنجاز المهام وعلاقة الموظف مع الرؤساء وخدمة الجمهـور والتعاون مع الزملاء. استنادا للنتائج التي تمخض عنها البحث فقد تم اقتراح عدد مـن التوصيات منها ضرورة تبني سياسة وطنية شاملة بهدف تنمية وعي المواطنين بقـيم الوظيفة العامة واحترام الأنظمة والقوانين وضرورة الفصل بـين الأدوار الشخـصية والوظيفية أثناء ممارسة العمل الرسمي.

Abstract

Harmony Between Bureaucratic and Social Values and its Impact on Job Performance: The Perspective of Employees in the Jordanian Ministries.

Eman Abd-Al-Kareem Maita

Mu'tah university, 2005

This study aims at investigating the extent of harmony betweeen bureaucratic and social values and its impact on job performance of employees in the jordanian ministries.Moreover, the study expounds the impact of respondents' social background (sex, education level, type of job , years of service, age, marital status)on their assessment of the harmony between bureaucratic and social values. The study yielded the following findings: A medium level of harmony between bureacratic and social values was reported. Respondent's assessments of the harmony between bureaucratic and social values were significantly related to their background charactristics (Sex, educational level, Job title, years of service, age, and marital status). The extent of harmony between bureaucratic and social values has a positive impact on two aspects related to job performance; decipline, and job loyality. The extent of harmony between bureaucratice and social values has negative impact on four aspects related to job performance; task a chievement, employee's relationship with superiors, serving clients and cooperation with colleagues. Based on the abovementioned findings several recommendations were proposed.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

يعتبر موضوع الانسجام بين القيم البيروقراطيـة والقـيم الاجتماعيـة مـن المواضيع الهامة والجديرة بالبحث والدراسة، خاصة في ظل المـستجدات البيئيـة والتحولات والتطورات المختلفة، وما يتطلبه التعامل معها من امـتلاك تكنولوجيـا وموارد طبيعية ومالية و إلمام بقيم المنظمات وقيم المجتمعـات التـي تعمـل فـي إطارها.

يتأثر السلوك البيروقراطي في مختلف دول العالم إلـى حـد كبيـر بـالقيم والعادات الاجتماعية السائدة. فالإدارة البيروقراطية هي وليدة المجتمع التي نـشأت

وتعمل فيه، وهي مرآته الصادقة، لذا فانه من الصعوبة بمكان فصل هذا السلوك عن المؤثرات الاجتماعية المحيطة، لأنه نتاج ثقافي واجتماعي يعكس قيم المجتمع وأفكاره وتقاليده.

ولما كانت الأجهزة البيروقراطية في نشاطها وسلوكها تعكس خصائص المجتمع الذي تعمل فيه والسمات المهمة التي يتصف بها فإن نجاحها يظل رهيناً بقيم ذلك المجتمع ومفاهيمه السائدة وبمدى وعي الأفراد بقيم ومتطلبات الأجهزة البيروقراطية وتكييف هذه القيم البيروقراطية لتصبح أكثر انسجاما وموائمة مع قيم المجتمع ومعتقداته المختلفة.

وانطلاقا من العلاقة التبادلية بين الأجهزة البيروقراطية والبيئة الاجتماعية التي تعمل في إطارها، فإن هذا البحث يعد محاولة لدراسة وتحليل مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة وتأثير هذا الانسجام أو عدمه على الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الوزارات. ويتزامن هذا البحث مع بدأ جلالة الملك عبدالله الثاني حربه على الفساد والمفسدين بموجب الكتاب السامي الذي وجهه إلى رئيس الوزراء يوم 26|6|2005 واعتبار مبدأ تجريم الوساطة التي تهضم حقوق الغير قيمة من قيم المجتمع الأردني ومن المخالفات الصريحة لأسس العدالة والمساواة. وهذا في حقيقة الأمر توجه ملكي سليم يتفق مع المبدأ البيروقراطي القائل أن سلوكيات الأفراد داخل المنظمات البيروقراطية وتعاملهم مع الجمهور ينبغي أن يتم على أسس وضوابط قانونية وغير شخصية. وذلك لتحييد الوظائف وفصلها عن التأثيرات غير الموضوعية التي تنشا عن الاعتبارات المحلية والطبقية والعنصرية وغيرها من الأمور غير الشرعية.

2.1 مشكلة البحث :

على الرغم من أن البيروقراطية تفرض على الموظف أن يندمج مع منظمته، ويدافع عن قيمها، وأن يجعل من تلك القيم الأساس الذي يقوم عليه سلوكه الوظيفي، إلا أنه في حالات معينه قد يحدث لدى الموظف نوع من التضارب بين قيم تلك المنظمة التي يعمل بها، وقيم المجتمع الذي يعيش فيه. فقد يجد الموظف نفسه تحت

ضغط وسيطرة العادات الاجتماعية التي تفرض علية محاباة الأصـدقاء والأقربـاء وتقديم خدمات تفضيلية على الرغم من أن البيروقراطية تقوم على أساس العلاقـات الرسمية وتستبعد الاعتبارات الشخصية والمعاملات التفضيلية.

إن وجود مثل هذا الوضع في المؤسسات البيروقراطية يعتبر بمثابـة مـشكلة حقيقية ناجمة عن ضعف أوعدم الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية. ويمكن القول في هذا الإطار أن الكثير من المشكلات الإدارية هي في حقيقتها ناجمة عن عدم الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية. إن مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية غير معروف، وبذلك فإن مشكلة البحث تتمثل في عدم معرفتنا لمدى هـذا الانسجام بين القيم البيروقراطية داخل الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة ومدى انعكاس هذا الانسجام أو عدم الانسجام على الأداء الوظيفي للعاملين في تلـك الوزارات. و يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤالين التاليين :

1- ما مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية داخل الوزارات الأردنية والقـيم الاجتماعية السائدة ؟

2-إلى أي مدى يؤثر الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنيـة والقيم الاجتماعية السائدة على أداء العاملين في تلك الوزارات ؟

3.1 أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في جانبين: الأول أكاديمي علمي ويتمثل في ندرة الدراسات والأبحاث المنشورة حول هذا الموضوع على مستوى المكتبة العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص. لذلك يؤمل من هذا البحث أن يشكل مساهمة علمية تضيف إلى أدبيات الموضوع، وأن يكون أرضية أو قاعدة لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع المهم في المستقبل. أما الجانب الثاني فهو عملي ميداني ويتمثل في الاستفادة من نتائج البحث بشكل يمكن المنظمات الحكومية الأردنية من صياغة أنظمتها ولوائحها وبرامجها وإجراءات العمل فيها بطريقة تمكنها من تقليل الآثار السلبية لعدم الانسجام بين القيم البيروقراطية والاجتماعية وبالتالي تحقيق نتائج أكثر إيجابية على مستوى الأداء التنظيمي بمجمله.

4.1أهداف البحث

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة.
2- التعرف على أثر الانسجام بين القيم البيروقراطية و القيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية.
3- التعرف على أثر الخصائص الوظيفية والشخصية للمبحوثين على تقيمهم لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة.

5.1 فرضيات البحث

1- هنالك مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع.
2- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة، تعزى للخصائص الوظيفية والشخصية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر، الحالة الاجتماعية).

3- هنالك تأثير إيجابي لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقـيم الاجتماعيـة على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية.

1.6 محددات الدراسة

1- عدم التمكن من تطبيق الدراسة على كافة العاملين في مراكـز الـوزارات الأردنية، بسبب رفض بعض الوزارات تقديم المعلومات المتعلقـة بأسـماء العاملين فيها.
2- عدم توفر المعلومات والإحصائيات لدى بعـض الـوزارات عـن أعـداد الموظفين العاملين فيها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مفهوم القيم:

القيم، جمع قيمة، وتعني وزن أو ثمن أو عائد لشيء معين."والقيمة أيضا اسم هيئة من (قام – يقوم)، يقال: قام فلان على الشيء إذا ثبت عليه وتمسك به. وفي التنزيل العزيز(... وذلك دين القيمة) أي للأمة القيمة المعتدلة" (المحادين،2002). والقيم صفة في الأشياء تدل على الخصائص الثابتة التي تقدر بها وعلى أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له الصواب والخطأ والصالح والطالح والجيد والسيئ والمقبول والمرفوض من السلوك الإنساني(Streets,1991). بمعنى آخر القيم توجه فعاليات سلوكنا وتعكس منظومة احتياجاتنا واهتماماتنا. وهي أيضاً النظام الذي من خلاله يحب الفرد أولا يحب مجموعة من المبادئ المختلفة الملزمة والرغبات الداخلية والخارجية والأحكام المقبولة وغير المقبولة والمتطرفة والنماذج المشتركة التي تحدد وجهة نظر الفرد من العالم (Gibson,1994)." كما أنها مجموعة المفاهيم والمعايير التراثية المحددة لما يجب أن تكون عليه الحياة المثلى للأفراد الذين تضمهم الجماعات وتتكون منهم المجتمعات"(الكبيسي، 1986،7) .استنادا لما سبق فإنه يمكن القول بأن مفهوم القيم يختلف تعريفه باختلاف الدارسين وخلفياتهم والزاوية التي ينظر كل منهم للقيم من خلالها.

2.2 خصائص القيم وأهميتها:

في الوقت الذي تعد فيه القيم من خصائص الأشياء فإنها هي الأخرى تتميز بخصائص منها (تويجر،2003) ،(السرحان، 1994):

1- ذات منطق جدلي، أي أنها شاملة لقضيتين نقيضتين خير أو شر، حق أو باطل، صدق أو كذب... الخ.

2- متعلمة: أي أنها مكتسبة من خلال البيئة وليست وراثية.

3- متغيرة: تتغير بحسب تطور الإنسان في مراحل عمره المختلفة (منذ الطفولة وحتى الشيخوخة).
4- مثالية: أي أنها معنوية وغير محسوسة.
5- إنسانية: أي ترتبط بالإنسان.
6- الهرمية، حيث تهيمن بعض القيم على غيرها، أو تخضع لها حسب أولويتها.
7- مرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات النـاس وتلبـي طموحـاتهم وتحقـق غاياتهم.
8- آمره وملزمة في حال الإيمان بها بسبب سياسة الثواب والعقاب التي تقـوم عليها.
9- نسبية، أي تختلف باختلاف ظروف الفرد، كما تختلـف بـاختلاف الأفـراد والثقافات والزمان والمكان.

وتكمن أهمية القيم في كونها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع. كما ينظر إليها كقوة محركة ومنظمة للسلوك، ومحددة للأهداف والسياسات(Stephen, 1998).

ويرى (خضرا وآخرون، 1995) بأن أهمية القيم تكمن في:

1- دورها في دراسة الإدارة من خلال إسلوب المقارنة الثقافية والاجتماعية بين المنظمات.
2- عملها وخصوصا القيم الإيجابية منها على زيادة دافعية الفرد نحو القيام بالعمل.
3 - تأثيرها على القرارات التي يصدرها الأفراد وعلى درجة مشاركتهم وابتكاراتهم المختلفة وبالأخص قرارات المدير وحلوله.
4- تعكس الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المختلفة.

3.2 مصادر القيم وأنواعها:

يمكن تحديد مصادر القيم بالمصادر التالية (العميان، 2002):

1- التعاليم الدينية: يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة. ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي، الحديث الشريف الذي يحث على

إتقان العمل، قال رسول الله عليه الصلاة والسلام " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

2- التنشئة الاجتماعية: يكتسب الفرد قيمه من خلال تفاعله مع مؤسسات المجتمع ابتداءاً من الأسرة، النادي، الجمعيات، ومختلف الجماعات التي ينتمي إليها.

3- الخبرة السابقة: تظهر أهمية الخبرة السابقة في الأوزان والقيم التي يعطيها الفرد للأشياء. فمثلاً الشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم ويحاول أن يعوض ذلك بتعليم أولاده لأنه يعرف معاناة الشخص غير المتعلم.

4- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: إن انتماء الأفراد لجماعة معينة يعتبر مصدراً آخر من مصادر القيم، فالأفراد اللذين نشأوا نشأة دينية معينة قد يجدوا أنفسهم مضطرين لتغير قيمهم عند الانتماء لجماعة غير دينية وقبول قيم الجماعة الجديدة حتى تصبح قيمهم متناسقة مع قيمها وحتى لا يشعروا بالعزلة عنها.

كما يضيف (العواملة،1993) مصادر أخرى لتشكيل القيم:

1- مصادر فلسفية: تتعلق بالفلسفات الفكرية والسياسية الإنسانية كالفلسفة الرأسمالية السائدة في المجتمعات الغربية المتقدمة، والفلسفة الاشتراكية.

2- مصادر تربوية: مثل المدارس والمعاهد والجامعات وإن كان هدفها الأساسي نقل العلوم والمعرفة.

3- مصادر مهنية: مثل الجمعيات المتخصصة في مجالات علمية وعملية عديدة وغيرها من الروابط والنقابات المهنية(نقابة العمال، المهندسين.....).

4- مصادر قانونية ورسمية بمختلف الأشكال والمستويات:(أنظمة، قوانين، تشريعات).

5- مصادر إعلامية: الإعلام بوسائله وأدواته المختلفة يشكل أحد المصادر الهامة التي تسهم في تشكيل قيم الأفراد خصوصاً في عصر العولمة الثقافية التي أصبح فيها الفرد خاضعاً للإعلام ولـبـرامج إعـلامية منظمـة.

أما فيما يتعلق بأنواع القيم فقد اختلفت تصنيفات القيم باختلاف الباحثين والدارسين لها، إلا أن أكثر تصنيفات القيم شيوعاً تصنيف سبرانجر حيث صنف القيم إلى ست مجموعات هي:(تويجر،2003)،(شفيق،1999)،(سنو،1997)،(عطية،1992):

1- القيم الفكرية وتشير إلى القدرة على التحليل والاستفسار والرغبة في معرفة الأسرار لاكتشاف الحقيقة.
2- القيم الاقتصادية وتركز على الجوانب والأهداف الاقتصادية في شخصية الفرد والنفع المادي الناتج عنها والتي بموجبها تقوم العلاقات بين الأفراد على أساس المصلحة والحصول على المادة فكلما كانت المنفعة المتحققة أكثر كلما كانت العلاقة بين الأفراد قوية أكثر.

ولقد حرص القرآن الكريم على الاهتمام بما لدى الإنسان من قيم اقتصادية وترجمتها إلى واقع ملموس وفي ذلك قوله تعالى:"هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور"(الملك، آية 15)

3- القيم السياسية: وهي عبارة عن مثاليات تغلف الإطار الفكري للإنسان وأهدافه ككائن سياسي يسعى للسلطة. وغالباً ما تعكس هذه القيم شخصية الفرد فكلما كان الفرد يميل إلى السيطرة والتحكم كلما كان قادراً على التأثير في الآخرين وبالتالي قيادتهم وتوجيههم.
4- القيم الدينية:وهي التي تعكس مدى إيمان الفرد بديانة معينة من حيث اتباع أوامرها واجتناب نواهيها.
5- القيم الاجتماعية: ويقصد بها التفاعل الاجتماعي والتودد للآخرين ومشاركتهم في مشاعرهم ومسؤولياتهم ومناسباتهم. وتتجسد هذه القيم في الأشياء لتكون ذات قيمة معينة عند جماعة من الناس مجتمعين أو موزعين وهي التي تعطي للمجتمع الشكل والمضمون الذي يميزه عن غيره.
6- القيم الجمالية: يعرف الجمال على أنه صفة تلحظ في الأشياء وتبعث في النفس السرور كما يشير إلى جاذبية الأشياء وقيمتها والاستمتاع بها.

والقيم الجمالية هي محصلة اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل والتوافق والتنسيق. وهي من القيم الروحية السائدة في حياة الأفراد والتي تختلف باختلاف تنشئتهم وبيئتهم.

أما بالنسبة للدراسة الحالية فسيتم تناول نوعين من القيم، هما القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية:

4.2 القيم البيروقراطية

قبل التحدث عن القيم البيروقراطية لا بد من تحديد مفهوم البيروقراطية. فالبيروقراطية من الناحية اللغوية مصطلح مكون من شقين: الشق الأول Bureau ويعني مكتب والشق الثاني Cracy ويعني القوة أو السلطة وهكذا فإن المعنى الحرفي للمصطلح هو قوة المكتب أو سلطة المكتب.

هذا ويعتبر وزير الخارجة الفرنسي (دي جور ناي) أول من استعمل تعبير البيروقراطية للإشارة إلى التنظيم الإداري الحكومي وذلك في النصف الثاني من القرن الثامن عشر.بعد ذلك انتقلت كلمة بيروقراطية إلى اللغة الألمانية، ثم إلى اللغة الإنجليزية ومنها إلى اللغات الأخرى (النعيمي، 1997).

ومن الناحية العلمية ارتبطت البيروقراطية بشكل رئيسي بالعالم الاجتماعي الألماني ماكس فيبر (1864 –1920) الذي قام بدراسة العوامل القانونية والتنظيمية والاجتماعية التي يمكن أن تضمن أفضل مستويات الأداء والكفاءة في ظل مناخ ملائم من الموضوعية بعيداً عن الأهواء والمؤثرات الشخصية. فالبيروقراطية عند ماكس فيبر هي النموذج الأمثل للمنظمات الكبيرة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.غير أن المعنى الشائع لمصطلح البيروقراطية في الحياة اليومية يشير إلى التعقيدات الإدارية والجمود والروتين والإجراءات الطويلة والتردد والبطء في اتخاذ القرارات.

والنموذج المثالي الذي وضعه فيبر هو في حقيقة الأمر بناء أو تشييد عقلي Mental construct، ليس من السهل تحقيقه. إذ يقول فيبر: أنه من النادر بل من المستحيل أن نجد في الحياة الواقعية ظواهر تنطبق تماماً على هذا النموذج الذي

شيد بطريقة عقلية خالصة، ولكنه وضع ليكون نقطة بداية لوضع إطار عام وأسس وقواعد لتنظيم المنظمات الكبيرة التي من شأنها زيادة الإنتاجية، ولتطبيق مبدأ الموضوعية، أي ترشيد سلوك العاملين وتوجيهه بطريقة منظمة رسمية تحد من العلاقات الشخصية، وسيادة العلاقات الموضوعية بين أفراد المنظمة، وإتباع الأسلوب العلمي في تقسيم العمل وتوزيع المهام (Max weber,1946).

وقد عرف ماكس فيبر البيروقراطية "بأنها ظاهرة متعددة الجوانب تشمل جوانب مختلفة وواضحة ذات علاقات متبادلة بالنسبة للمفاهيم العامة، ومن الجوانب المهمة التي تشتمل عليها البيروقراطية السلطة الكهنوتية والاتصالات الثابتة، وتقسيم العمل" (الصبيحي، 1992، 16). أما بيتر بلاو فيعرف البيروقراطية على أنها التنظيم الذي يحقق أقصى حد ممكن من الكفاءة الإدارية(الشريف، 1987).

كما عرفت البيروقراطية "على أنها تلك الإمكانات والطاقات المتوفرة في مكاتب الإدارة والتي تتم بواسطتها تنفيذ الأعمال الحكومية" (النعمي، 1997، 83).

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن للباحثة أن تعرف البيروقراطية بأنها تنظيم له خصائصه الإنسانية والفنية والسلوكية، يتكون من مكاتب مرتبة هرمياً، تعمل من قبل أفراد مختارين بموضوعية، يمارسون أدوارهم وفقاً لقواعد وتعليمات محددة تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم وتمنعهم من العشوائية والمحسوبية والتخبط في تنفيذ النشاطات من أجل تحقيق الأهداف العامة بكفاءة وفاعلية.

ويرى فيبر أن تطبيق النموذج المثالي يحقق المزايا الآتية: الدقة في الأداء، المعرفة الكاملة بالمستندات، السرعة في الإنجاز، الاستمرار، الوضوح، الوحدة، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل، تخفيض العلاقات بين الأفراد (حبتور، 2000).ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم التركيز على القيم البيروقراطية التالية:

الوقت:

تهتم كافة التنظيمات ومن ضمنها التنظيمات البيروقراطية بالوقـت وذلـك لكونه الإطار الذي تؤدى فيه الأعمال وتقدم من خلاله الخـدمات، ولأنـه المـورد الوحيد غير المتجدد فأي ثانية تمر دون استثمارها واستغلالها في عمل منتج باتجـاه

تحقيق الأهداف المطلوبة غير قابلة للتعويض. ويعتبر وقت الموظف فـي التنظـيم البيروقراطي ملك لعمله وليس له شخصيا، لأن العامل يكون حلقة في سلسلة الإنتاج وعمله يكمل عمل الآخرين المشاركين في العملية الإنتاجية.

السرية:

إن مفهوم السر الرسمي اختراع من اختراعات البيروقراطية فليس هنالك من شيء تدافع عنه البيروقراطية مثل دفاعها عن هذا الاتجاه، حيث تعتبر السرية ضمن المفهوم البيروقراطي وسيلة من وسائل القوة (الجوهري، 1998)."ومن الأسرار التي تحرص عليهـا التنظيمات البيروقراطية، تكاليف الإنتاج،خطط العمل، العمليات التكنولوجية، لكنها قد تكشف عنها عندما تدافع أمام الجمهور عن الأسس التي استندت إليها في اتخاذ قراراتها أو في وضع سياستها" (الجوهري، 1998، 63).

الدقة في الأداء:

الدقة في الأداء والتي تتمثل بإنجاز الموظف لعمله ومهامه بلا أخطاء أو تقصير أو إهمال ودون تأخير أو تأجيل لتلك المهام مما يؤدي إلى تعطل مصالح التنظـيم والمتعاملين معه من الجمهور (الشيخلي،1999). إن توجه المنظمـة البيروقراطيـة نحو الدقة في الأداء قائم على اعتبار مفاده أن عدم إنجاز الموظف لمهـام وظيفتـه بصورة دقيقة ومتقنة يؤدي إلى خفض الأداء وزيادة التكاليف وبالتالي فشل المنظمة.

الإنجاز

إن البيروقراطية كنظام مبني على الجودة والتميز تفضل أن تستخدم أفراد لديهم الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح والإتيان بأشياء ذات مستوى راقٍ ومتميز عن الآخرين على اعتبار أن المنظمة إذا ما أرادت أن تثبت أقدامها على أرض الحاضر وتنطلق إلى آفاق المستقبل عليها أن تسعى إلى مزيد من التقدم والإنجاز. والإنجاز في التنظيم البيروقراطي يعتبر محدد هام للطموح والجهد والمثابرة والطريق الوحيد للموظفين لإثبات الذات، خاصة عندما يتوقع هؤلاء أن

تقييم أدائهم وترقيتهم وتقدمهم في السلم الوظيفي سيتم وفقاً لمعيار معين من التميز والإنجاز.

الجدارة في التعيين والترقية:

تعتبر الجدارة الأساس الجوهري الذي يقوم عليه نظام التعيين والترقية في التنظيم البيروقراطي. فلقد وضع ماكس فيبر الجدارة على قمة نموذجه حيث أشار إلى أن عملية التعيين والترقية في المنظمات البيروقراطية ينبغي أن تتم على أساس معايير تنطوي على الرشد والعقلانية كالمؤهلات الدراسية والخبرات والقـدرات الأدائـية (حجازي،2002).

إن استناد الوظائف الرسمية في ظل البيروقراطية إلى المؤهلات العلمية والقدرات الشخصية مستمد من الضوابط والإجراءات القانونية وغير الشخصية كالامتحانات والاختبارات التنافسية وذلك لتحييد الوظائف وفصلها عن التأثيرات غير الموضوعية التي تنشأ عن الاعتبارات المحلية والطبقية والعنصرية وغيرها من الأمور غير الشرعية(النوري، 1999).

الأقدمية في الترقية:

تتم ترقية الموظف في التنظيم البيروقراطي بناءاً على أقدميته أو جدارته أو كلاهما معاً وبتقدير من رئيسه (المجذوب، 2002).ويقصد بالأقدمية في الترقية، الترقية بناءاً على طول مدة الخدمة فيرقى الموظف تبعاً لسنوات الخدمة التي يقضيها في التنظيم، فكلما كانت السنوات المقضية في التنظيم البيروقراطي أكثر كلما كان هنالك فرصة أكبر للترقية، وذلك على افتراض وجود علاقة وثيقة بين مدة خدمة الموظف وكفاءته وصلاحيته في العمل.

التخصص الوظيفي:

يتم تقسيم المهام في التنظيم البيروقراطي إلى مجموعة من التخصصات، بحيث يقابل كل وظيفة أو مكتب أو قسم تخصص دقيق ومحدد يشير إلى مقدرة المكتب أو الوظيفة على تغطية مجموعة الأعمال المطلوبة (النعيمي، 1997).

ويعتبر تقسيم العمل وتوزيع المهام جزء أساسي من البناء البيروقراطي على اعتبار أن تخطي شاغل المنصب لحدود دوره والتدخل في حدود أدوار الآخرين كفيل بتدمير الهيكل البيروقراطي بأكمله. لذلك حرص النموذج البيروقراطي على أن يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات تشمل:(أ) واجبات وظيفية سبق تحديدها كجزء من تقسيم العمل، (ب) سلطة مناسبة يزود بها شاغل المنصب تمكنه من الأداء،(ج) أساليب واضحة لتنفيذ القرارات لإعطائها سلطة النفاذ مع توفير ضمانات لكيفية استخدام هذه الأساليب (حمادي،1979).هذا ويتم تقسيم المهام في التنظيم البيروقراطي وفقاً للقواعد والتعليمات النافذة وذلك حتى يدرك كل موظف بأن هذه الاختصاصات هي واجبات رسمية لا بد وان يلتزم بأدائها (الجوهري، 1998).

الانضباط في العمل:

أنماط السلوك في التنظيم البيروقراطي محددة بموجب قواعد وقوانين، فكل موظف داخل التنظيم ملزم ب(حبيش، 1991):

1- احترام قواعد الإجراءات الشكلية المحددة في القوانين والأنظمة قبل اتخاذ أي قرار أو اللجوء إلى أي تدبير.
2- عدم تجاوز صلاحيات غيره من الموظفين أو تجاوز اختصاصات سلطة أخرى، أي التصرف ضمن حدود السلطات والصلاحيات الممنوحة له بموجب القانون.
3- عدم إهمال الواجبات الوظيفية، كأن يقوم بتأدية بعض المهام وإهمال البعض الآخر بدون أي مبرر قانوني أو عذر شرعي.

خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء:

الموظف في التنظيم البيروقراطي ملزم بالخضوع لسلطة رئيسه المباشر وتنفيذ أوامره وتعليماته. فلقد أورد فيبر في نموذجه التحليلي للبيروقراطية أن على الموظفين الخضوع لأوامر وتوجيهات سلطة المنصب الأعلى فيما يتعلق بالتزاماتهم

الوظيفية، وللرئيس الحق في إقرار أعمال مرؤوسية أو إلغائها أو تعديلها أو سحبها أو توقيفها.

إن طاعة المرؤوس لأوامر الرئيس في التنظيم البيروقراطي تستند إلى أساس مفاده أن قرارات وأوامر الرئيس لا جدوى منها ولا هيبة لها إن لم تأخذ طريقها للتنفيذ، وبدونها يختل أمر التنظيم وتهتز هيبته ويفقد الرؤساء سلطتهم. إن طاعة شاغلي المناصب لأوامر المناصب الأعلى صاحبة السلطة عليها لا يعني الطاعة الشخصية، ولكنهـا طاعة لأمر غير شخصي، بمعنى إن منصبهم يطيع المنصب الأعلى وليس شخصهم هو الذي يطيع الشخص الأعلى(حمادي، 1979).

ولكن على الرغم من أن الموظف ملزم بالخضوع لسلطة وأوامر الرئيس، إلا أن النموذج البيروقراطي كفل للموظف حق التظلم وعرض شكواه بطريقة رسمية إذا كانت أوامر الرئيس مخالفة للقانون، كأن يستخدم الرئيس المرؤوس لأغراض شخصية مثل إرساله للتسوق أو ارتكاب جريمة من جرائم القانون فهي أوامر غير موضوعية ويمكن للمرؤوس رفضها.

خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل:

إن الوظيفة البيروقراطية بما يصاحبها من مركز ترفع من قدر وأهمية الشخص الذي يشغلها، وبالتالي فان على الموظف أن يرجح مصلحة العمل على المصلحة الشخصية وعدم استغلال وظيفته لخدمة مصالحة الذاتية(حجازي،2002). فكل موظف في التنظيم ينبغي أن يعمل من أجل مصلحة العمل ويجعلها هدفاً له، فيبتعد في عمله الرسمي عن تحقيق أي مكسب شخصي لا تقره الأنظمة والقوانين (حبيش، 1982).

وتتضمن مصلحة العمل سرعة البت في القضايا، وتحري السلوك المثالي في الأداء، والمحافظة على أموال وممتلكات التنظيم، وعدم المحاباة أو التمييز في تقديم الخدمات، أو الميل إلى استغلال السلطة الوظيفية لتحقيق مكاسب مادية أو معنوية.

كما تتضمن قيام الموظف بمهام وظيفته بنفسه، وعدم قبول هدايا وإكراميات أو أي أعمال إضافية تتعارض أهدافها مع أهداف العمل الرسمية (ياغي، 1995).

الموضوعية:

الموضوعية وفقاً للتنظيم البيروقراطي تعني الالتزام بالقواعد والنظم الرسمية الرشيدة والتجرد من العوامل الشخصية، واستبعاد الآراء المسبقة والمعتقدات الموروثة في تقييم الأمور (النعمي، 1997). فالموظف في التنظيم لا يكفي أن يكون مؤهلاً عقلياً وجسمياً وإنما ينبغي أن يتصف بالموضوعية والعقلانية، وخاصة كبار المسؤولين من إداريين ومهنيين وأخصائيين على اعتبار أن هؤلاء يتمتعوا بقدرة أوسع من حيث حرية التصرف والسلطة خاصة في تنفيذ السياسيات وصنع القرارات المتعلقة بالتنظيم.

إن المنظمة البيروقراطية تقوم على أساس نظام صارم من الإجراءات واللوائح القانونية تحدد للموظف إسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة (العميان، 2002). ضمن هذا السياق فإن كل قرار أو تصرف ينبغي أن يكون قائماً على أساس من الموضوعية وبعيداً عن العاطفة والأمور الشخصية، بحيث تخضع كافة الأعمال وكافة الأشخاص وكافة الممارسات والعلاقات في التنظيم لما تحدده القوانين واللوائح الرسمية(عساف، راتب، 1994).

وقد جعل فيبر الموضوعية في المنظمة تحل محل العواطف والعلاقات الشخصية والتقديرية، وذلك حتى لا يتصرف الموظفين طبقاً لأهوائهم ونزواتهم الشخصية، وحتى تستطيع المنظمة أن تحل كافة مشكلاتها، وتتخذ قراراتها وتضع قوانينها وتصنع سياساتها دون أن تلقي بالاً لأي اعتبارات أخرى حتى ولو كانت اعتبارات إنسانية يصعب تجاهلها (رشيد، 1981).

الرسمية في العلاقات بين العاملين داخل المنظمة وبين العاملين والمراجعين:

وفقاً لنموذج فيبر فإن العلاقات الرسمية هي التي يجب أن توجه سير التنظيم والعلاقات الشخصية يجب أن تقلص إلى آخر حدودها وبالشكل الذي يؤدي إلى

تصفيتها، "فداخل التنظيم يجب أن تكون العلاقات بين المراكز (الوظائف) وليس بين الأفراد الشاغلين لهذه المراكز" (الشريف، 1987، 322).

أما عن علاقة الموظف مع من هم خارج التنظيم (المراجعين) يقول فيبر: "بأن على الفرد العامل أن يتعامل على أساس القوانين واللوائح الرسمية والتجرد من العلاقات الإنسانية والصلات الاجتماعية ويتخذ قراره دون أدنى اعتبارات شخصية" (طلبه،1999، 488). إن توجه المنظمة البيروقراطية نحو الرسمية في العلاقات قائم على اعتبار أن نمو العنصر الشخصي في هذه العلاقات قد يهدد الجهاز البيروقراطي ويعرضه للتفكك كما أن هذا السلوك الرسمي يمثل أفضل سلوك يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها (الشريف،1987).

5.2 خصائص البيروقراطية:

إن الخصائص الأساسية التي تضمنها نموذج ماكس فيبر لا تزال تشكل العلامات البارزة في الكثير من المؤسسات والمنظمات المختلفة. ووفقاً لما يراه فيبر فإن خصائص البيروقراطية هي الآتية (العميان، 2002)،(حبتور، 2000)، (النعمي، 1997):

1- التخصص في العمل حيث يجزأ العمل إلى مهام محددة لكي يعرف كل فرد ما هو متوقع منه وليكتسب الكفاءة في جزئيات وظيفته.
2- تسلسل هرمي للسلطة يتم من خلاله إشراف المكاتب العليا على المكاتب الأدنى.
3- احتراف الوظيفة أي تعتبر الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم البيروقراطي مهنة رئيسية له يجري إعداده وتأهيله لممارستها.
4- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على المؤهل و الجدارة في العمل.
5- العلاقات بين الأفراد هي علاقات رسمية وغير شخصية تعتمد على ما تحدده القوانين.
6- أنظمة وقواعد مكتوبة تحدد للعاملين واجباتهم وحقوقهم.
7- فصل الملكية عن الإدارة.

ويرى فيبر أن النظام البيروقراطي الملتزم بهذه الخصائص أو بعضها لا يمكن أن يقوم إلا إذا توافر له الشرطيين التاليين (ياغي، 1995):

أ- شرط الحرية، لم يحدد فيبر ما هي الحرية التي لابد وأن يتمتع بها الأفراد في التنظيم، إلا أنه يقول: أنها الحرية التي ترفض علاقة السيد بالعبد.

ب- شرط التبادل النقدي لتوفير دخل ثابت ومجزي للموظفين ليؤدوا أعمالهم بشكل جيد.

ولكن رغم ما يتمتع به التنظيم البيروقراطي من امتيازات عديدة إلا أنه تعرض إلى العديد من الانتقادات نورد فيما يلي أهمها(حبتور، 2000):

الآلية: وذلك نتيجة لإهمال الطبيعة النفسية للإنسان ومعاملته كآلة.

التناقض: كالتناقض بين فكرة التدرج الهرمي وبين فكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين البيروقراطيين.

الانغلاق: أي أن البيروقراطية تعالج التنظيم على أنه نظام مغلق وليس نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

الجمود: الالتزام بالقواعد والإجراءات الرسمية والتشدد في تطبيقها يؤدي إلى جمود في السلوك.

وفيما يلي بعض التحليلات الناقدة للنموذج البيروقراطي:

وارن بنس:

بنى بنس نموذجه على افتراض مفاده أن النموذج البيروقراطي الذي جاء به فيبر لم يعد يتفق والواقع الذي توجد فيه التنظيمات الحديثة وأن هنالك أشكالاً جديدة من التنظيمات آخذة في الظهور وينتظر أن تحدث تغيراً جذرياً في سلوك التنظيم وفي الممارسات الإدارية بشكل عام. وقد بنى بنس افتراضاته هذه على مجموعة من الأسباب التي أدت وستؤدي برأيه إلى تضاؤل واضمحلال النموذج البيروقراطي واندحاره نذكر منها:

1- انحراف الاتصال السليم عن مساره بسب التقسيم الهيراركي.

2- لا تساهم البيروقراطية في النمو الشخصي وتطوير الشخصية الإنسانية.

3- لا تمتلك البيروقراطية الوسائل الكافية لحل الصراعات في التنظيم.

4- لا تحسن البيروقراطية استغلال الطاقات البشرية استغلالاً كافياً بسبب عوامل عدم الثقة والخوف....الخ.

5- لا تأخذ البيروقراطية التنظيم غير الرسمي بعين الاعتبار(مرار،1981).

ويرى بنس أنه بالإضافة إلى هذه المساوئ، فقد ساهم النموذج البيروقراطي أيضاً في كثير من الفساد السياسي وتدهور الخلق الإداري والاجتماعي واستنزاف الكثير من الموارد المادية والبشرية.وقد أطلق بنس على نموذجه البديل للبيروقراطية الهيكل العضوي المتأقلم حيث يعتبره قادراً على خلق الإبداع وزيادة فاعلية العاملين.وهذا النموذج الذي اقترح تسميته فيما بعد بالمصفوفة Matrix Structure يتميز بعضوية غير ثابتة بحيث يتم تشكيل الجماعات حسب مقتضيات العمل ويقتصر دور الإدارة العليا فيه على تقديم الإرشاد وتوفير الموارد فقط (زوياف، العضايلة، 1996).

أنتوني دونز والبيروقراطية الحديثة :

يقوم نموذج دونز المعدل للبيروقراطية الفيبريه والذي عبر عنه فيما بعد بالنظام المفتوح على المبادئ التالية(حبتور،2000):

1- للتنظيم البيروقراطي هيكل رسمي هرمي تتخلله شبكة اتصالات رسمية إلى جانب هيكل آخر غير رسمي يقوم على أسس العلاقات الشخصية.

2- تقيد العاملين في كافة تصرفاتهم بلوائح وقواعد التنظيم.

3- يحتاج التنظيم إلي وجود نشاطات رئيسيه وأخرى فرعيه تعمل بشكل متجانس تجاه تحقيق الأهداف.

4- التنظيم البيروقراطي مفتوح الأبواب وليس مغلقا لأنه لا يستطيع الاستمرار دون تأييد المجتمع وتعاطفه.

5- مراعاة الشخصية الإنسانية للموظف البيروقراطي.

6- ضرورة زيادة الحوافز التي تمنح لأعضاء التنظيم للحفاظ على مستوى مرتفع من الكفاءة.

روبرت مرتون:

لقد كان فيبر يعتقد بان الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك أعضاء التنظيم وتطبيق القواعد والقوانين يؤدي إلى استقرار في سلوك العاملين إلا أن مرتون رأى في ذلك احتمالا لانتشار الجمود وخفض كفاءة أفراد التنظيم. كما أشار إلى أن الصلابة والجمود تخلق مشاكل عديدة منها:

1- الدفاعية في تصرف الأفراد،حيث يتصدى التنظيم ككل للدفاع عن أي فرد في داخله ضد أي هجوم خارجي.

2- مشاكل مع العملاء المتعاملين مع التنظيم،فالتمسك الشديد بحرفية التعليمات والمعاملة غير الشخصية ينتج عنها نفور المواطنين عن المنشاة وعدم رضاهم عنها وانتقادهم لها(ياقوت،1996).

كروزير ميشيل:

أرجع كروزير الآثار السلبية للبيروقراطية إلى ما يلي (عاشور،1979):

1- الضوابط والقواعد التفصيلية التي تصف السلوك المطلوب من الأفراد أداءه.

2- اعتماد الترقية في المنظمة على الأقدمية.

3- تركز سلطة اتخاذ القرار في المستويات العليا.

4- الضغوط الاجتماعية التي تمارس من قبل الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة عمل واحدة، في مستوى تنظيمي واحد على بعضهم البعض في محاولة حماية أنفسهم ضد تهديد الجماعات الأخرى العاملة في التنظيم وضد التنظيم ككل.

وفي معرض دراسته للآثار السلبية للبيروقراطية، أكد كروزير على قبوله لتعريف البيروقراطية طبقاً للمعنى الشائع حيث الروتين والتعقّد والجمود، وأن البيروقراطية تتخذ مظاهر ثلاث هي في حقيقتها انعكاس للسلبيات السابق ذكرها هذه المظاهر هي: (ياقوت، 1996).

أ- عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد، وعدم إدراكهم لأهداف التنظيم العامة فضلاً عن ظهور بعض التصرفات المتعمدة التي تهدف إلى

إفشال التنظيم والإضرار به كعدم المبالاة وضياع المال العام وعدم المحافظة على الممتلكات العامة.

ب- الجمود في السلوك والانعزالية.

ج- وجود فجوة بين من يتعاملوا مع الجمهور(المنفذين) وبين من يملك سلطة اتخاذ القرار في التنظيم.

6.2 البيروقراطية في الدول المتقدمة :

إن النماذج المقاربة لمواصفات البيروقراطية كما وردت في تحديد العالم فيبر ظهرت في مختلف أنحاء العالم. ومع ذلك فإنه يمكن القول إن أكثر السمات التي اقترحها فيبر تبرز بشكل واضح في الدول المتقدمة التي حققت تقدماً في مختلف المجالات. فقد اتخذت البيروقراطية في معظم دول أوروبا مفهوماً إيجابياً رشيداً منذ أواخر القرن التاسع عشر، وذلك بسبب الرخاء الاقتصادي الذي تمتعت به نتيجة لنزوح الثروات الضخمة إليها من مستعمراتها إضافة إلى بلوغ الاقتصاد في هذه الدول مستويات عالية من التصنيع وتعدد معاهد ومدارس التكوين والتدريب المهني.

تتصف البيروقراطية في الدول الغربية بانسجامها مع بيئاتها المجتمعية. ففيما يتعلق بالبيئة الاقتصادية تتوافق البيروقراطية في الدول الرأسمالية مع تقاليد تدخل الدولة المحدود ومؤسسات قوى السوق المنافسة في ظل علاقة متكاملة بين الدولة ورأس المال الخاص. وفيما يتصل بالبيئة السياسية تتوافق البيروقراطية مع المؤسسات السياسية المتطورة والمستقرة والفصل بين السياسة والإدارة وكذلك الجو الديمقراطي الليبرالي. أما فيما يتعلق بالجانب الثقافي فإن هنالك تطابقا بين الخصائص المعيارية للبيروقراطية مثل الجدارة، المنافسة، التخصص، والقيم الثقافية الغربية مثل، الفردية، العقلانية والتوجه نحو الإنجاز(الحق،1996).وبشكل عام فإن الأنظمة الإدارية في الدول المتقدمة تتمتع بالعديد من الخصائص التي حددها فيبر سواء من الناحية الهيكلية أو السلوكية،حيث يمكن ملاحظة ما يلي (هيدي،1983):

1- التنظيم الحكومي في هذه الدول متخصص وتوزيع الأدوار يتم وفقاً لمعايير الإنجاز وليس لمعايير فردية.

2- تعتبر الوظيفة العامة مهنة مثلها مثل مهنة المحاماة، الهندسة، الطب، ودوراً يؤدى ولا يختلط بالملكية الشخصية.
3- اعتماد معايير الكفاءة كأساس للتعيين والترقية.
4- إشغال الوظائف مفتوح أمام كافة الفئات الاجتماعية.
5- وجود نظام اقتصادي متكامل يوفر دخل ثابت للعاملين وذلك للحصول على أداء جيد من الأفراد ولتطوير جهودهم ولإكسابهم الخبرات نحو الأفضل.
6- التأكيد على التعليم والتدريب كأساس لأداء مختلف الأعمال حيث يلاحظ ارتفاع المخصصات المالية في هذا المجال.

بالإضافة إلى ذلك تتسم البيروقراطية في هذه الدول بالسمات التالية(النوري 1999):

أ- الصعود إلى المراتب المتقدمة ليس عن طريق الوراثة بل من خلال التدرج عبر سلم البيروقراطية وسنين العمل الطويلة.
ب- أداء الوظائف يتم بناءاً على معايير منفصلة عن معايير المجتمع وتقاليده التي تشدد على علاقات التعارف الشخصي المبني على روابط الصداقة والجوار والقرابة.
ج- تطبيق مبدأ حفظ الأنظمة والوثائق.

ومن الدول المتقدمة التي يمكن الإشارة إليها في هذا المجال بريطانيا، حيث بلغت البيروقراطية فيها درجة عالية من الكفاءة لأسباب عديدة من أبرزها الضغوط الشعبية المطالبة بعدم تسييس الخدمة المدنية. أضف إلى ذلك استخدام نظام الرواتب والتعويضات في بداية القرن التاسع عشر كبديل لنظام توريث الوظائف واستغلالها (القريوتي، 1984).

ومما يجدر ذكره أن الجهاز البيروقراطي في بريطانيا لم ينظم على أساس الكفاءة والجدارة إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر حيث كانت التعيينات قبل ذلك الوقت تتم على أسس المحسوبية، وكانت الوظائف اسمية ليس لها عمل حقيقي رغم وجود نظام الامتحانات قبل التعيين(هيدي، 1983).

ومن أجل تقويم مسار الأجهزة البيروقراطية تتابعت الإصلاحات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن التاسع عشر حيث قامت الحكومة البريطانية بإصدار عدة قوانين وإنشاء عدة لجان كان آخرها لجنة فولتون التي شكلت عام 1966 لدراسة هيكل الخدمة المدنية وأساليب اختيار وتدريب الموظفين.وفي عام 1968 قدمت هذه اللجنة تقريراً مفصلاً عن الأوضاع الوظيفية في إنجلترا واقتراحات لإصلاح هذه الأوضاع منها (النعمي، 1997):

1- اختيار الموظفين وفق المفاهيم الأساسية السليمة.
2- الاهتمام بتدريب العاملين على الشؤون الإدارية المختلفة وإنشاء كلية للخدمة المدنية مهمتها تدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية.
3- إنشاء جهاز مركزي للخدمة المدنية تتركز فيه جميع عمليات التخطيط المتعلقة بالاختيار والتوجيه والتعيين والترقية وتنمية القيادات الإدارية.
4- إنشاء نظام للحوافز وتحسين الأوضاع الاجتماعية للموظفين وتشجيعهم.

وبشكل عام تميز جهاز الإدارة في بريطانيا ببيروقراطية منظمة ومتناسقة ملتزمة بواجبات الخدمة من حيث الحيادية واللارسمية بالإضافة إلى خصائص أخرى عززت من ثقة المواطنين بها (القريوتي، 1989).

أما في فرنسا فقد اتسمت البيروقراطية خاصة في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية بالخصائص العامة المميزة للنموذج الفيبري كالكفاءة والنزاهة والقدرة على العمل والإنجاز. وقد عرف عن البيروقراطية الفرنسية المبادرة والمبادأة وتناسب المستوى الوظيفي مع درجة التأهيل العلمي للموظف. ومما ساعد على نمو البيروقراطية في فرنسا حدوث الثورة الفرنسية عام 1789 حيث قامت بإلغاء نظام شراء وبيع الوظائف العامة وأكدت على مبدأ المساواة بين المواطنين في ملئ هذه الوظائف. أضف إلى ذلك مجيء نابليون بونابرت إلى السلطة عام 1795 حيث ركز منهجه في الإدارة على النظام والتسلسل الرئاسي والتخصص الوظيفي ومبدأ الجدارة كأساس للتعيين في الوظائف العامة(محمود،1997).

هذا و تستمد البيروقراطية في فرنسا خصائصها السلوكية من السمات الثقافية للمجتمع الفرنسي والتي تؤكد على صفة المنطقية والرسمية (هيدي، 1983) واحترام

الرؤساء والتحلي بقيم الولاء والانتماء للدولة وعدم التحيز (ديدير، 1997). وبشكل عام، تعتبر الوظيفة العامة في فرنسا نتاج لتطور تاريخي طويل اتسم بالخصائص التالية (طلبة، 1987):

1- الوظيفة العامة رسالة وخدمة ومهنة متميزة عن سائر المهن تتمتع بالدوام والاستقرار.
2- ينظم القانون الإداري بما يتضمنه من قواعد الإدارة من حيث تكوينها ونشاطها.
3- تأخذ الوظيفة العامة شكل هرم متدرج الطبقات والمراتب يخضع فيه المرؤوس للرئيس ويلتزم بأمره.
4- الموظفون العموميون هم عمال الدولة وأدواتها وجزء لا يتجزأ من بنيانها يتماثلون مع السلطة ليكونوا معها وحدة غير قابلة للانفصام.
5- الانضمام للبيروقراطية وخاصة في المستويات العليا صعب يمر بإجراءات وقنوات محددة.

أما أمريكا، فقد كان لخلفيتها التاريخية آثارها الواضحة على تشكل البيروقراطية وخصائصها السلوكية (هيدي، 1983). فحتى النصف الثاني من القرن التاسع عشر كانت المحسوبية السياسية ومبدأ الغنائم للمنتصر (Spoil System) هي النظام السائدة في الإدارة الأمريكية(النعمي،1997).ونتيجة لضغط المؤسسات الشعبية والمطالبة بعدم تسييس الخدمة المدنية اتخذت إصلاحات جذرية كان أولها القانون الذي صدر عام 1871 والذي بمقتضاه تم استخدام الاختبارات التنافسية كأساس للتعيين في الخدمة المدنية، إلا أن التغيير الجذري كان بصدور قانون بندلتون عام 1883 والذي جاء مؤيداً لرأي المتحمسين لمبدأ الكفاءة حيث تضمن الإصلاحات التالية:

أ- تكوين لجنة من الحزبين الجمهوري والديمقراطي للإشراف على شؤون العاملين بالجهاز البيروقراطي سميت لجنة الخدمة المدنية.
ب- شغل الوظائف عن طريق الاختبارات التنافسية العامة.

ج- تعيين الفرد الذي اجتاز الاختبار بنجاح في الوظيفة بصفة مؤقتة كفترة اختبار قبل أن يعين في الوظيفة بصفة نهائية (عبد الوهاب، 2004).

ومع مرور الوقت بلغت الأجهزة البيروقراطية في أمريكا مرحلة متقدمة من الكفاءة الإنتاجية، وتم التوسع في عقد الامتحانات التخصصية والبرامج التدريبية في مختلف الوزارات والمصالح الحكومية. ومما ساعد على نمو البيروقراطية في أمريكا تأثرها بالقوى الاجتماعية حيث مشاركة المواطنين في الشؤون العامة متقدمة (النعمي، 1997).ان احترام المجتمع الأمريكي للقيم الإنتاجية والاقتصادية إضافة إلى وجود حزبين كبيرين متشابهين متفقين على حقوق الإنسان والنظام الرئاسي وهيكل الحكومة قد ساهم في نمو وتطور البيروقراطية الأمريكية (الأصم، 1988).

أما بالنسبة لألمانيا فبدءاً من القرن السادس عشر بدأت الدولة تتحول من نظام الإقطاعيات إلى نظام الإدارة العامة، وأصبح العاملين بالإقطاعيات موظفون محليون يعملون بالوظائف البيروقراطية المدنية والعسكرية. وفي القرن السابع عشر تحولت البيروقراطية من الطابع المحلي إلى المركزية وكانت صفات البيروقراطية الانتظام والرقابة التامة وارتفاع الكفاية كما وضعت قواعد لاختيار العاملين على أساس الكفاءة (عبد الوهاب، 2004).

إن التعليق القائل أن الحكومات تأتي وتذهب ولكن البيروقراطية تبقى ينطبق على ألمانيا. فمن الناحية السلوكية ركزت خلفيتها التاريخية على النهج الفيبري كالاتجاه نحو القانون والحياد السياسي والطاعة للرؤساء والعلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس (هيدي، 1983). أولت البيروقراطية الألمانية اهتماماً واضحاً بالوظائف العامة وشروطها وإن كان التركيز فيها على النواحي القانونية (المصري، 1996). وقد كان لزاما على كل موظف بعد تعيينه أن يجتاز مرحلة التدريب الأكاديمي والعملي ليدخل بعد ذلك امتحاناً ثانياً يتحدد على أساسه دخوله في الوظائف العليا (محمود،1997).

وحتى وقت قريب كانت هذه هي صورة البيروقراطية في ألمانيا حيث النزاهة والكفاءة والتنظيم الصارم والمركزية الشديدة.غير أن بعض الدراسات التي أجريت خلال السنوات الأخيرة دلت على تحكم المؤثرات السياسية والحزبية في

سياسة الاختيار للخدمة المدنية (درلين، 1999)، وعلى ظهور الفساد في التنظيمات البيروقراطية مما دفع الحكومة الاتحادية إلى إجراء إصلاحات جذرية لتوحيد النظم والإجراءات الحكومية،ولتحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين في تولي الوظائف العامة (المصري، 1996).

وفي اليابان تميزت البيروقراطية بالمرونة والقدرة على التكيف منذ استهلالها في القرن التاسع عشر، حيث استطاعت أن تنجح تحت حكم الأقلية في عهد الميكادو، وتحت ظل الأحزاب السياسية ما قبل الحرب، وتحت الرقابة العسكرية الشوفينية في ظل احتلال الحلفاء، وفي ظل الديمقراطية البرلمانية الحالية(القريوتي، 1989). ويمكن إرجاع هذه القوة غير العادية للبيروقراطية في اليابان إلى الاستقرار السياسي والمشاركة الشعبية والتحول نحو مبادئ مكافحة العنصرية والمساواة بين أفراد الشعب(تاكيسوقو، 1998)، وإلى تسخير القيم الاجتماعية لما فيه مصلحة العمل. ويميز اليابانيون بين البيروقراطية التنظيمية والقواعد الاجتماعية العائلية وحب النظام وإطاعة الرؤساء حيث يتمتع الرؤساء باحترام كبير من قبل الموظفين بصفتهم الرؤساء أولاً وبكونهم قدوة لموظفيهم في الأخلاق والتفاني في العمل ثانياً (القريوتي، 1995). كما أن للقيادات السياسية والإدارية دور بارز في دعم كفاءة الأجهزة البيروقراطية ففي عام 1994 صدر قانون الإجراءات الإدارية لضمان العدالة وتحقيق الشفافية بالإضافة إلى تحسين العلاقة بين الموظفين والجمهور. كما نص قانون تنظيم المنظمات على تقسيم الوظائف وتوزيع السلطات والاختصاصات على العاملين في الأجهزة الحكومية وإعداد هياكل تنظيمية كفؤة.وبذلك استطاعت اليابان خلال فترة وجيزة أن تصبح نموذجاً في مجال الممارسات البيروقراطية الصحيحة فنسبة الفساد الإداري فيها محدودة والفرصة متاحة لكل فرد يتميز بالمهارة والخبرة للالتحاق بالخدمة المدنية حيث يتم اختيار وتعيين العاملين بعدالة وبدون تحيز، كما يتم تعيين أعداد كبيرة من الأفراد بعد اجتيازهم للاختبارات مع الاهتمام بتطوير مهاراتهم بصفة مستمرة (وجيه، 1999).

بناءاً على ما تقدم ومن خلال عرضنا لخصائص التنظيم البيروقراطي في الدول المتقدمة، فإنه يمكن القول أن البيروقراطية في هذه الدول تعمل في بيئات

اجتماعية واقتصادية وسياسية داعمة للقيم البيروقراطية وتساعد المنظمات على العمل. وهذا على خلاف الدول النامية التي ما زالت تعاني العديد من المشكلات والممارسات التي لا تنسجم مع النظرية البيروقراطية كما أن القيم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية السائدة لا تعزز عمل البيروقراطية وتطبيقها وقيمها.

ومن الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بأبعاد ومتغيرات البحث ما يلي:

دراسة (Kernaphan, 2003): "دمج القيم في الخدمة العامة" قام الباحث بشرح لمحتوى بيانات القيم الصادرة عن حكومات كل من كندا، استراليا، نيوزلندا، والمملكة المتحدة، حيث تحاول هذه الحكومات دمج القيم في تراكيب وعمليات وأنظمة المؤسسات العامة. وأشار الباحث إلى المبادرات التي اتخذت من قبل هذه الدول بجعل القيم المؤثر العام على قرارات وأعمال موظفو الدولة وأوصى الباحث بأن نجاح ودمج القيم في الخدمة المدنية يتطلب أن يكون القادة نماذج يقتدى بها للسلوكيات المبنية على القيم وكأصحاب مهن ماهرين في إدارة القيم.

دراسة (Kabanof & Daly , 2000): "القيم السائدة في المنظمات الأسترالية والأمريكية"، هدفت إلى التعرف على الاختلاف بين القيم السائدة في المنظمات الأسترالية والأمريكية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 77 منظمة أسترالية و55 منظمة أمريكية في القطاع الصناعي في كلا الدولتين. توصلت الدراسة إلى أن المنظمات المتشابهة في طبيعة العمل تميل إلى الاشتراك في نفس القيم والاهتمامات وأن هناك اختلافاً في القيم السائدة وفروقاً هامة بين الثقافات التنظيمية في كل من المنظمات الأسترالية والأمريكية. وقد تم تصنيف القيم حسب أهميتها إلى قيم قوية وأخرى ضعيفة، فكانت قيم المساواة والإنجاز من أهم القيم الجوهرية السائدة في المنظمات الأمريكية في حين كانت قيم السلطة والمشاركة هي القيم السائدة في المنظمات الأسترالية.

دراسة (Ralvin etal., 1987): "تأثير القيم على التوقع واتخاذ القرار"، هدفت إلى التعرف على أثر القيم التي يؤمن بها الأفراد على توقعاتهم وقراراتهم في المنظمات التي يعملون بها. توصلت الدراسة إلى أنه كلما كان هنالك توافق بين قيم العمال

وقيم المنظمة التي يعملون بها أو كان هنالك توافق وانسجام بين قيم الأفراد أو كان هنالك توافق بين قيم المرؤوسين ورؤسائهم المباشرين كلما زادت الإنتاجية.

دراسة (Orpen,1986) : "أثر قيم العمل على الرضا والأداء الوظيفي، هدفت إلى بحث مدى وجود علاقة بين قيم العمل وكل من الرضا والأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع أفراد العينة البالغ (180) موظف يعملون في أحد كبار مصانع الإلكترونيات بالولايات المتحدة، توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين قيم العمل والأداء الوظيفي.

7.2 البيروقراطية في الدول النامية:

إن تجربة الدول الغربية مع البيروقراطية لا تنطبق على دول العالم الثالث التي لا تزال في مرحلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث يمكن ملاحظة خاصيتين رئيسيتين في هذه التجربة:

1- قصر المدة الزمنية لبدء هذه التجربة والتي بدأت مع الاستقلال والتحرر من الاستعمار(النوري، 1999)، إذ كانت مهمة إنشاء أنظمة إدارية جديدة في دول نالت استقلالها حديثاً مهمة غاية في الصعوبة، وذلك لعدم قدرتها على تحمل الأعباء المالية المترتبة على ذلك ولافتقارها للخبرات الفنية اللازمة لإدارة عجلات الاقتصاد والاستثمار (شهوان، 1997).

2- ضعف دور مؤسسات الدولة في تحرير الخدمات الحكومية من الروابط العائلية والشخصية (النوري، 1999). فالمحاباة والتمييز في المعاملة وخصوصاً لأقارب وأصدقاء الموظف في هذه الدول لا ينظر له من الناحية الاجتماعية أنه سوء معاملة أو سوء خدمة (الخصاونة، 1994).

ويمكن القول بأن البيروقراطية في الدول النامية مرت بمرحلتين رئيسيتين: الأولى عندما كانت هذه الدول مرتبطة بالاستعمار ونظمه وقيمه. أما المرحلة الثانية

فهي مرحلة تابعة للاستقلال وفيها ورثت البيروقراطية مهام وأعباء ثقيلة لـم تكـن قادرة على القيام بها، كما افتقرت للوسائل والأساليب الحديثة في الإدارة و عجـزت عن إحلال القيادات الإدارية المدربة محل القيادات السابقة التي كانت مرتبطة بالدولة المهيمنة (مرار، 1981).

ونتيجة للأصول الاستعمارية والإصـلاحات خارجيـة المنـشأ والتغيـرات الإتجاهية والهيكلية الشكلية، فإن الأنظمة البيروقراطية في دول العالم الثالث غيـر متوافقة نسبياً مع بيئاتها المجتمعية. فمن ناحية البيئة السياسية مـا زالـت الأنظمـة البيروقراطية في كثير من دول العالم الثالث تمثل استمرارية لـلأدوات والمواقـف المستقاة من الموروث الاستعماري السابق. وعلى عكس الدول الغربيـة حيـث أن سلطة البيروقراطية متوازنة مع المؤسـسات الـسياسية، فـإن الـسلطة الموسـعة للبيروقراطيات العسكرية والمدنية في معظم دول العالم الثالث غالباً ما تكون غيـر متوازنة مع مؤسساتها السياسية وذلك لكثرة التغيرات السياسية المتمثلة بالانقلابـات العسكرية والثورات الشعبية والتغيرات الوزارية والنزاعات الحزبية(الحق، 1996).

وعلى الرغم من توجه الدول النامية إلى تبني إطـار إداري يتـسم بالحيـاد السياسي، إلا أن الخط الفاصل بين السياسة والإدارة ضبابي وغير واضـح، حيـث يلاحظ السعي الدائم من جانب السلطة السياسية نحو تسييس الإدارة من خلال إحلال عناصر موالية لها في الأجهزة الإدارية وبغض النظر عن كفاءتها العلمية والفنيـة، وذلك لتحقيق أطماعها الذاتية في السيطرة والاستغلال المالي ولإيجاد أجهزة حكومية موالية للسياسة التي تنتهجها (المسلماني، 1999).

ومن المظاهر الأخرى لعدم توافق البيروقراطية مع البيئة السياسية فـي دول العالم الثالث، قيام الهيئات والأحزاب السياسية على دعائم دينية وأقليمية وقبلية بـدلاً من الاعتماد على برامج سياسية واضحة ومحددة. أضف إلى ذلـك عـدم النـضج السياسي للشعوب وذلك من حيث تمسكهم بالآراء السياسية التقليدية ونظـرتهم إلـى السياسة باعتبارها وسيلة أساسية لتحسين أحوالهم المادية وتوسيع نفوذهم وسـطوتهم داخل الأجهزة البيروقراطية(رياض، 1991).

أما بالنسبة للبيئة الاجتماعية، فيلاحظ أن طبيعة التنظيمات البيروقراطية التي تفترض وجود الإنسان التنظيمي الرشيد لم تجد المناخ الخـصب فـي المجتمعـات النامية بصفةٍ عامة لكون العلاقات بين البشر تقوم على أساس علاقـات اجتماعيـة تقليدية وليس على أساس علاقات تنظيمية بيروقراطية (حمادي، 1979). أضف إلى ذلك أن غالبية هذه الدول تمر بمرحلة تغيير اجتماعي حرج وممزق سواء تلك التي اتخذت الطريق الرأسمالي أو الاشتراكي أو التي تبنت تجربة خاصـة بمـا يـتلاءم وطبيعة المجتمع (هيدي، 1983).

وفي مجتمعات العالم الثالث غالباً ما يتم تفسير الممارسات البيروقراطية فـي إطار بعض القيم الاجتماعية والثقافيـة الـسائدة (الخـصاونة، 1994) كـالولاءات الجماعية، حيث يميل موظفي الحكومة إلى تسهيل حصول الأقرباء والأصدقاء على الخدمات والمنافع بغض النظر عن أحقيتهم أو دورهم من بين المنتفعين. فـالموظف يوزع خدمات المؤسسة بحسب أهوائه ومصالحه دون أن يدرك أنه مجـرد خـادم مـدني(Joseph Jobbra and Nancy,1981). وتلعـب العلاقـات الشخـصية والولاءات السياسية دوراً رئيسياً في تحديد من يشغلون الوظائف في كثير من الدول النامية، فالرجل المناسب لا يوضع في المكان المناسب بل الواسطة هي التي تساعد كثير من الأشخاص على امتلاك مراكز لا تناسب كفاءتهم وتخصصاتهم (الصبيحي، 1992).

وإلى جانب عدم توافق البيروقراطية في دول العـالم الثالـث مـع بيئاتهـا السياسية والاجتماعية يلاحظ أيضا أن دور البيروقراطيات في هذه الدول لم يكـن دوماً متكاملاً مع البيئة الاقتصادية التي تتسم بانخفاض مستويات الإنتـاج والـدخل وشح الموارد المادية والكفاءات البشرية والفقر وعدم المساواة. فغالبا ما يتم تحويـل الدخل والثروة من عموم الجماهير إلى الطبقة الحاكمة (الحق، 1996).

وفيما يلي أبرز العوامل المؤثرة على مدى توافق البيروقراطية في دول العالم الثالث مع البيئة الاقتصادية (نصر الله، 2002):

1- اعتماد النظام الإنتاجي في مختلف القطاعات على قاعدة اقتصادية تقوم علـى النظام العائلي ونظام الجماعة المقربة من أنظمة الحكم.

2- عدم توافر معيار الموضوعية في كل الممارسات والسياسات الاستثمارية الأمر الذي ترتب عليه تراجع في تراكمات رأس المال المستثمر وهروب الكثير من رؤوس الأموال إلى الخارج.
3- التبعية الاقتصادية وعدم القدرة على الاعتماد على الذات نتيجةً لعدم توفر الموارد اللازمة والضرورية للنهوض بالاقتصاد الوطني.
4- ارتفاع معدلات البطالة الأمر الذي ترتب عليه ظهور مشاكل ومعايير اجتماعية جديدة كالجهل والأمية.

هذا بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف المعيشة والذي أدى إلى تشجيع كثير من الموظفين على الفساد سعياً وراء المال والثروة، كتقاضي البيروقراطيين عمولات من المراجعين مقابل إتمام معاملاتهم وثمناً غير قانوني لقاء الخدمات التي تقدمها الأجهزة البيروقراطية للمواطنين (الصبيحي، 1992).

وفيما يلي أبرز المعالم الرئيسية للبيروقراطية في الدول النامية(مرار،1981)، (الحق،1996):

1- هياكل سياسية وإدارية غير مستقرة.
2- إهمال الأساليب العلمية وغياب التخطيط والتنظيم الجيد.
3- غياب المؤسسات الإدارية والاجتماعية.
4- التخلف في مؤسسات الحكم المحلي وأجهزته.
5- التضخم في الجهاز الإداري لكون الدولة هي الموظف الأول للكفاءات البشرية المتزايدة.
6- تداخل الاختصاصات للأفراد والوحدات التنظيمية.
7- تأثر عملية التعيين والترقية بالعلاقات العائلية والشخصية.

كما أن الشكلية أو الرسمية تميل إلى أن تكون المعلم البارز الذي يميز السلوك البيروقراطي في دول العالم الثالث، حيث يوجد تناقض بين الوضع الرسمي والواقع الحقيقي (الخصاونة، 1994)، كأن يتم إصدار قوانين وتعليمات لا يتم تنفيذها وعمل هياكل تنظيمية تتعلق بالوظائف ولكن يتم تجاوزها وقد أطلق Riggs على هذه الظاهرة الرسمية (Formalism) (شهوان، 1997). وفي كثير من هذه الدول

النامية يتم إنشاء مؤسسات وإصدار قوانين وأنظمة على غرار بلدان أخـرى أكثـر تقدماً دون اعتبار لمقبوليتها وملاءمتها للقيم والتقاليد السائدة (نصر الله، 2002)، أي أن الإدارة فيها ليست أصيلة بل تحاول تقليد نموذج إداري في بلد معين مع استعارة بعض المظاهر من أنظمة أخرى.

ويعتبر الإسراف من المظاهر الأخرى للتخلف البيروقراطي في الدول النامية الغنية منها والفقيرة على حد سواء. فبينما تصرف الدول النامية الغنية صرف من لا يخشى الفقر اعتماداً على ثرواتها الطائلة، فإن الدول النامية الفقيرة تـصرف مـالا يتوفر لها من أموال من مواردها الذاتية على الأمور المظهرية كالمباني والمعـدات المكتبية المتطورة. ومن أوجه الإسراف أيضاً تبديـد الوقـت واسـتقدام الخبـرات الأجنبية ذات الكلفة العالية من جهات معينة على الرغم من إمكانية الحصول علـى نفس الخبرات أو أفضل من جهات أخرى أقل تكلفة وأكثر تلائمـاً مـع أوضـاعها الاجتماعية والسياسية (شوقي، 2002).كما يلاحظ المتتبع للبيروقراطية في الـدول النامية وجود اتجاهات غير إنتاجية. فكثيراً ما ينظر إلى الوظيفة الحكومية على أنها وسيلة لتحقيق غايات شخصية وليس أهداف عامة. كما ويميل رؤساء المنظمات في هذه الدول إلى مضاعفة عدد الوظائف في منظماتهم بقصد تضخيمها للظهور بمظهر رؤساء منظمات كبرى تحقق لهم مركزاً اجتماعياً مرموقاً (نصر الله، 2002).

إن ما سبق ذكره من مظاهر وخصائص للبيروقراطية في الدول النامية ينطبق على معظم هذه الدول وبالذات الدول التي تعاني من اضطرابات سياسية وتمر بمرحلة تغيير اجتماعي معقد.ضمن هذا السياق فان البيروقراطيات في معظم الدول الإفريقية لم تتمتع بأي مظهر مشرف فقد ظل طابع الحزن والكدر ثابتاً ودائم الارتباط بخدمة متدنية الكفاءة ضالعة بالفساد متدنسة بآثام الكبت والقمع والإرهاب (زامبو، 1999). ونظراً للاختلافات الكبيرة بين الدول الإفريقية فإنه من الصعب تصنيف كل النظم البيروقراطية في هذه الدول. فهناك القليل من الأقطار التي تتسم أجهزتها ببعض الكفاءة والفاعلية كابيتشوانا وجنوب أفريقيا بينما اشتهرت كل من تونس والمغرب في الشمال بأجهزة بيروقراطية مقبولة. أما بقية الدول الإفريقية فقد اتسمت أجهزتها بأزمة هوية وأخلاق وتوجه وتدني في مستويات الأداء. فعلى سبيل

المثال وصفت البيروقراطية الأوغندية بعدم الكفاءة وتدهور المعنويات وضعف الاستجابة. كما سجل التقييم الرسمي للدول الأخرى نتائج مماثلة حيث تعاني كل من تنزانيا وغينيا وجامبيا وليسوتو وزيمبابوي وكذلك نيجيريا من تسييس الموظفين الذي يعملون بها ومن تدني الانضباط والتدهور الخلقي والفساد (أولوو، 1998).

وعموماً فقد استمدت الإدارة الإفريقية كل قوالبها الفنية وكـذلك قواعـدها القانونية والبيروقراطية من الأقطار المستعمرة السابقة. وكما تشير بعض الدراسات إلى أن الإدارات الموروثة ببعض البلدان الإفريقية الحديثة قد نقلـت الكثيـر مـن القوالب الاستعمارية خاصة فيما يتعلق بالجوانب الخاصة بظاهرة الأوامر والنواهي بحجة حفظ الأمن والنظام وتنفيذ القانون وبهذا تكون البيروقراطية غيـر مرتبطـة بالقيم المحلية. كما أنها في نفس الوقت ترتكز على معايير بيروقراطية غالبـاً مـا تكون غربية أو مستعارة (زامبو، 1999).

ولقد أدركت بعض الحكومات الإفريقية خطورة هذا الوضع وما ينطوي عليه من تهديد لبرامج التطوير والتنمية فتوالت محاولات متعددة لرفـع كفـاءة الجهـاز البيروقراطي وزيادة إنتاجيته. وفي هذا الإطار فقد تم تشكيل لجان ومؤسسات وطنية لهذه الغاية كما حدث في جنوب إفريقيا و كينيا وغانا، ووضعت العديد من البـرامج التي تستهدف إصلاح الأجهزة البيروقراطية وإزالة جوانب التقصير فيها وتقليل مدى الموظفين ومنع اختراق القوانين (روكي، 1999). ولكن على الرغم من ذلك لم ترق جهود التطوير الإداري إلى المستوى المطلوب حيث واجهتها تحديات ومـصاعب كثيرة نذكر منها: نقص الموارد الطبيعية والإمكانات التكنولوجية وضعف الكـوادر البشرية المدربة. كما اعتمدت هذه الدول في تطوير أجهزتها على خبرات أجنبيـة ومحاكاة غير عقلانية لنماذج إدارية أثبتت جدواها وفعاليتها في دول أخرى متقدمـة لكنها لم تنجح في تحقيق تطوير إداري فيها (المسلماني، 1999).

ومن الدول الإفريقية الأخرى التي يجب الإشارة إليها في معـرض الحـديث عن التجربة البيروقراطية مصر، حيث يجمع المؤرخون على أن مصر كانت منـذ ثلاثة وثلاثين قرنا أول دولة عرفت البيروقراطية. ومن العوامل التي ساعدت علـى نمو البيروقراطية المصرية تاريخ مصر العريق والذي يعود إلى أكثر مـن 1500

سنة قبل الميلاد والذي أطلق عليه فيبر النموذج التاريخي للبيروقراطيـات اللاحقـة (الدسوقي، 2002). فمنذ عهد الفراعنة اتسمت الإدارة في مصر بالسمات التاليـة (عبد الوهاب، 2004):

أ- كان السلم الإداري يبدأ من القاع وأساس الترقي فيه الكفاءة والمقدرة والدراية في العمل.

ب- كان المصريون سواسية أمام القانون في شـغل الوظـائف العامـة فمـصر الفرعونية كما تؤكد سجلات التاريخ لم تعرف سوى العدالة والمـساواة بـين الناس.

ج- كان الموظف يتقاضى أجراً عينياً مقابل ما يؤديه من عمل حيث النقـود لـم تكن قد اخترعت بعد.

وقد ظل الجهاز البيروقراطي محافظاً على سماته الموروثـة مـن العهـود القديمة إلا أن الظروف السياسية والاجتماعية التي مرت بها البلاد كان لهـا أكبـر الأثر في نفسية أفراد الشعب وضعف البيروقراطية وعجزها عـن القيـام بالمهـام الموكولة إليها بكفاءة (الدسوقي، 2002). ففي ظل الاحتلال الطويـل مـن جانـب الأتراك والإنجليز اتسمت البيروقراطية بطابع المركزية المطلقة وتغليـب عنـصر القيادة الاستبدادية. وعرف حكام ذلك الوقت بالاستغلال والجـري وراء مـصالحهم الشخصية واقتصر التعيين بالوظائف العليا على أصحاب النفوذ والسلطة السياسية بل أن بعض الوظائف اشترط للتعيين فيها أن يكون شـاغليها مـن طبقـة اجتماعيـة واقتصادية عالية.ومن المظاهر الأخرى للفساد البيروقراطي في مصر خاصة فـي فترة ما قبل ثورة عام 1952 حرص أعضاء المجالس النيابية على تحقيق المـآرب الشخصية لاتباعهم مكافأة لهم على ما بذلوه في الحملة الانتخابيـة، ومحاولـة كـل حزب من الأحزاب السياسية ملئ الوظائف بالأشخاص التابعين له حتى أصبح من طبيعة بعض الأفراد الميل إلى محاباة الأقارب والأصدقاء واستغلال النفـوذ وعـدم أداء واجبات وظائفهم إلا بالوساطة رغبة منهم في المجاملـة وبغـرض اكتـساب معارف جدد يمكن الالتجاء إلى خدماتهم مستقبلاً.وعلى كل حال فـإن الفـساد فـي الإدارة المصرية لم يقتصر على تصرفات حزب دون الآخر ولا على أحداث عهـد

دون آخر فالأمور حتى عام 1967 بقيت تسير في معظم الميادين بطريقة خاطئة (حسن، زهير،1978). ويمكن إجمال السمات الرئيسية للبيروقراطية في مصر بما يلي (عبد الوهاب،2004):

سوء التخطيط:

التخطيط في مصر معيب في كل من كفايته وكفاءته فهو لا يحيط بكل الميادين، كما أن الخطط ليست على قدر من الدقة ليتسنى لها تحقيق الأهداف الموضوعة، وغالبا ما تكون الأهداف المراد تحقيقها أعظم من الإمكانيات المادية والبشرية المرصودة لها.

سوء التنظيم:

لقد لحقت عيوب البيروقراطية في مصر التنظيم وإجراءاته والعاملين وهيكلهم الإداري. فمن حيث طرق العمل لا زال المصريون يعانون من تعقد الإجراءات وعدم دقة توزيع الاختصاص. أما من حيث العاملين فقد كثرت بينهم الآفات الوظيفية التي أهمها الرشوة والاختلاس فضلاً عن التقاعس عن أداء مهام الوظيفة.

نقص التنسيق:

تعاني الإدارة المصرية من عدم توافر الاتصال والتنسيق بين أجهزتها الأمر الذي أدى إلى خلق نوع من التضارب بينها وضياع المال والجهد وتعطل مصالح المواطنين.

قصور القيادة وعجزها:

يفتقر الرؤساء في مصر إلى التأهيل اللازم لتولي مناصب قيادية وذلك لعدم توفر معاهد ومراكز تدريب تتولى إعداد القادة الإداريين إعدادا علمياً وفنياً لمدة كافية. وتجدر الإشارة إلى أنه غالبا ما يصل القادة الإداريين في مصر إلى مناصبهم إما عن طريق الترقية من وظائف أخرى لا تمت للقيادة بصلة ودون سابق إعداد أو

استعداد منهم لهذا المنصب ومسؤولياته، أو عن طريق التعيين من خـارج الإدارة ودون معرفة مسبقة بصفة العمل الذي سوف يسند إليهم.

ضعف الرقابة:

هناك حاجة ماسة في مصر لوجود أجهزة رقابيـة فعالـة تراقـب أعمـال الموظفين وتتعامل مع الانحرافات عند وقوعها. ومما ساعد على ضـعف الرقابـة سوء تكوين معظم القادة الإداريين مع عدم وجود معايير موضوعية لقيـاس الأداء. حيث تؤثر الاعتبارات الشخصية والأهداف الخاصة في تقدير الأعمال والنتائج.

وكما هو معلوم فإن من أهم مبادئ البيروقراطية ضرورة اختيـار وتعيـين الموظفين على أساس الجدارة والتأهيل المهني والفني، إلا أن الـروابط الشخـصية والانتماءات الأسرية والمحسوبية السياسية في مصر هي العوامل الفعالة فـي هـذا المجال، الأمر الذي أدى إلى تفشي الفساد وتضخم الجهاز البيروقراطي حيـث بلـغ عدد موظفيه حتى عام 2004 (5,5) مليون موظف أغلبهم لا يعملـون.و يعتبـر التحايل على القانون من أخطر المظاهر التي تهدد المجتمع المصري والدليل علـى ذلك كم القضايا الهائل في المحاكم الجنائية ضد القيادات الإدارية لعدم تنفيذ القـانون والتلاعب فيه (عبد الوهاب، 2004). يضاف إلى ذلك تفشي النفاق الإداري حيـث يزين المقربين للرئيس له سوء عمله ويؤيدونه بالحق والباطل في كل ما يرمـي أو يقر بصرف النظر عن الصواب وتحري المصلحة العامة (يـاقوت،1996).وتبـدو هنالك شواهد أخرى تدل على أن البيروقراطية في مصر تقترن بمظاهر سيئة مثل البطء في الإجراءات واتخاذ القرارات والاتجاه نحو التسلط والسيطرة بالـذات فـي التعامل مع الجمهور، والميل إلى الاستخدام غير الاقتصادي للموارد المالية والبشرية لهذه المنظمات (عبد الوهاب، 2004).

ولتطوير أداء الجهاز البيروقراطي في مصر شكل مجلس الوزراء في عـام 1998 لجنة وزارية كلفها بإعداد برنامج عام للإصلاح الإداري تـضمن المحـاور التالية(أبو عامر،1999):

1- ترشيد مدى الجهاز الإداري وتطوير هياكله وإعادة صياغة وظائفه ونظـم اختيار الإدارة العليا.
2- ترشيد مدى العمالة في الجهاز الإداري.
3- إقامة قاعدة معلومات لمدى الجهاز الإداري وهياكله وللعمالة وللخدمات التي يقدمها.
4- تطوير مستوى أداء الخدمات بما يضمن الحصول على الخدمة في سـهولة ويسر وفي أقل وقت وبأقل تكلفة وبإجراءات ميسرة.
5- الارتقاء بمستوى الوظيفة العامة عن طريق حل المشكلات الوظيفية وتحقيق التقارب في نظم الأجور والحوافز في قطاعات الدولة المختلفة.
6- السعي نحو التحديث التدريجي على نحو يراعي ظروف المجتمع وإمكاناته.
7- رفع مستوى جودة الأداء الوظيفي وذلك بتطوير أساليب وسياسات التـدريب بما يكفل تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم.

أما بالنسبة للدول العربية فمشاكل البيروقراطية فيها هي نتاج لطبيعة النظم السياسية والاقتصادية (الكبيسي، 1999)، وما تتصف به مجتمعات تلك الدول مـن وساطة ومحسوبية. كما و تعتبر الولاءات العائلية والعـشائرية والقبليـة الـضيقة والشعور بالالتزام نحو الأقارب والعائلة وأبنـاء المنطقـة الجغرافيـة ومحاولـة إعطاءهم الأولوية في الخدمة دون أن يكون لهم الحق في ذلك من المعالم البـارزة للسلوك البيروقراطي في هذه الدول (الخصاونة، 1994). وعليـه فـان إشـكالية البيروقراطية في الدول العربية هي في أساسـها حـصيلة الاتجاهـات والأنمـاط السلوكية ليس فقط في الهياكل الإدارية بل في المجال الاجتماعي ككل وفي الـنمط الحضاري وفي قلوب و عقول الموظفين والمواطنين على حد سواء.

وبشكل عام يمكن القول أن مشاكل البيروقراطية في الدول العربيـة عديـدة ومتنوعة. فعلى سبيل المثال لم يكن الطريق أمام إقامة أجهزة بيروقراطية كفؤة في دول الخليج العربي أمراً سهلاً نظرا للمعوقات الفنية والإدارية والبشرية والقانونية ناهيك عن متغيرات بيئية أخرى تشمل العوامل السياسية والمجتمعية. فمعظم هـذه الدول حديثة النشأة لم يمض على ظهورها زمن طويل إضافة إلى أنهـا واجهـت

العديد من المشاكل بعد حصولها على الاستقلال لا سيما في كيفية النهوض من حالة التخلف التي كانت تعيشها نتيجة عقود السيطرة الأجنبية على مقدراتها وثرواتها.ومن المشكلات البارزة التي تعاني منها الأجهزة البيروقراطية في هذه الدول انخفاض معدلات الإنتاجية وتردي مستويات الإنجاز كماً ونوعاً والبطء في تنفيذ القرارات وخضوع الأجهزة البيروقراطية لعدد من المفاهيم التقليدية التي ترجع في جذورها إلى العلاقات البدوية وأنماط الإدارة القبلية التي عاشها أبنائها. يضاف إلى ذلك سوء عملية التوظيف وتأثرها بالعلاقات الأقليمية والعائلية والشخصية وبغض النظر عن المؤهلات العلمية والخبرات العملية.ومما يزيد من حدة المشاكل التي تواجهها الأجهزة البيروقراطية في هذه الدول تعدد جنسيات العاملين فيها. فعلى الرغم مما قد يحققه هذا التعدد من مزايا إيجابية إلا أن سلبياته وخاصة المتعلقة بالصراعات الأقليمية والقومية والدينية والعنصرية وما ينجم عنها من ولاءات ضيقة وشيوع الوساطات وغيرها من الظواهر غير الموضوعية أدى إلى عرقلة مسيرة هذه الأجهزة وإضعاف قدرتها على النهوض بأعبائها على الوجه المطلوب(الكبيسي، 1982).

ومن المعضلات الحقيقية الأخرى التي تواجهه البيروقراطية في الدول الخليجية أن أنظمتها السياسية من أكثر النظم تقليدية في أسلوبها ونظامها. فالقيادات في هذه الدول تقوم على الأسس التي تؤكد على الحق الوراثي في الحكم وعلى المركز الاجتماعي الأرستقراطي. ولا شك أن المملكة العربية السعودية هي أقرب مثال على ذلك حيث يجمع الباحثون على أن السعودية هي من أكثر النظم العربية تقليدية في إسلوبها وقيمها وأن النهج السلوكي للبيروقراطية فيها يشكل انعكاس للخصائص الثقافية والاجتماعية التي تؤكد على العلاقات الشخصية والولاءات الضيقة (هيدي، 1983). وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى بعض خصائص الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية (الشقاوي، 1994):

1- تأثر عمليات التوظيف الفعلية بالاعتبارات العائلية والشخصية على الرغم من ارتكاز نظام التعيين على الجدارة وتأكيده على أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2- عدم الاستخدام الأمثل للقوى العاملة وفق مستوياتها العلمية والتدريبية الأمر الذي أدى إلى انخفاض إنتاجية العاملين.
3- التضخم الوظيفي بسبب زيادة عدد العاملين عن الاحتياج الفعلـي للأجهـزة الحكومية.
4- غياب التنسيق بين المؤسسات التعليمية وجهاز الخدمة المدنية الأمر الـذي أدى إلى وجود فائض كبير من خريجي بعض التخصصات النظرية ونقص حاد في خريجي تخصصات أخرى.
5- الرشوة والمحسوبية نتيجة ضعف الأنظمة والقـوانين وطـول الإجـراءات الإدارية وتعقدها.

ونتيجة لهذا الوضع وما ينطوي عليه من تهديد لبرامج التطـوير والتنميـة، توالت محاولات متعددة من قبل الدولة لرفع كفاءة الجهاز البيروقراطي وذلك مـن خلال إحكام الرقابة على التعيين والترقية وإعادة الهيكلة والتنظيم وإنـشاء معاهـد للتطوير والتدريب وتوصيف الوظائف. ولكن على الرغم من ذلك لم ترق جهـود التطوير إلى المستوى المطلوب، حيث واجهتها مشكلات عديدة من أبرزها: ضعف القوى العاملة، انخفاض معدلات الأداء، الميـل نحـو المركزيـة الـشديدة،ضعف الأنظمة المالية والرقابية، نقص الخبرة الفنية والإدارية.

وفي لبنان مرت البيروقراطية بمراحل تاريخية مهمة أثـرت فـي طبيعتهـا وتكوينها. فلم تكن البيروقراطية سليمة منتظمة بل تقلبت بـين الفوضـى والفـساد والتفكك. وأسباب الفساد في البيروقراطية اللبنانية متعددة منها تاريخيـة خلفتهـا الإدارة العثمانية ورعاها الانتداب الفرنسي لاحقاً كالتوظيف الطـائفي والمركزيـة السياسية وإساءة استعمال الأموال العمومية، ومنها مستجدة نشأت نتيجة لأوضاعها الداخلية وللحرب العربية الإسرائيلية (الحلبي، 1983).

ومن السمات البارزة للأجهزة البيروقراطية في لبنان مـا يلـي (المجـذوب، 2002).

1- التخلف الهيكلي ويتجلى بعدم وجود نظام للوصـف وتـصنيف الوظـائف والوحدات الإدارية ومسؤولياتها.

2- الازدواجية المتمثلة بقيام أكثر من وحدة إدارية بمهمة واحدة.
3- تملك الوظيفة واعتبارها ملك لطائفة معينة وفي بعض الحالات حصرها في شخص معين وكأنها جزء من ذمة مالية يتوارثها الخلف عن السلف.
4- النقص القانوني أي إغفال إصدار النصوص التنظيمية لوضع القوانين موضع التنفيذ.
5- زهو المواطن بسلطته دون إحساسه بأنه مجرد خادم لمصالح المواطنين.
6- انتشار روح اللامبالاة والخروج على حكم القانون بين المسؤولين والإداريين.
7- القصور في تدريب الموظفين لتزويدهم بالمعارف والخبرات المستجدة يضاف إلى ذلك ضعف الشعور بالواجب والتأخير في الإجراءات الإدارية وتقديم المصالح الخاصة والولاءات الضيقة على الصالح العام.

ومن أجل وضع حد للفساد وعدم الكفاية والمحسوبية في إدارات الدولة ومؤسساتها شهدت لبنان عدة محاولات للإصلاح الإداري كان أبرزها إصدار مجموعة من المراسيم عام 1959 قضت بإنشاء أجهزة مختصة بالإصلاح الإداري توجت بإحداث وزارة لشؤون الإصلاح الإداري وأخرى للتأهيل الإداري (الحلبي، 1983). وفي التسعينات تم تأليف هيئة استثنائية من مجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي أوكلت إليها مهمة تطهير الأجهزة البيروقراطية من العناصر الفاسدة. ضمن هذا السياق فقد وجه الرئيس اللبناني إميل لحود عام 1998 دعوى لإنشاء مكتب شكاوي في القصر الجمهوري بهدف الوقوف على مشاكل المواطنين والاستماع إليهم وإعطاء كل ذي حق حقه بحسب القانون. وقد تبع ذلك محاولات عدة لتطوير وإصلاح الجهاز البيروقراطي كاكتشاف فضائح ومخالفات في بعض إدارات الدولة ومرافقها، وفتح ملفات الهدر والسرقات والرشوات (المجذوب، 2002).

ولما كانت مظاهر البيروقراطية في معظم الدول العربية متشابهة فإنه من غير المناسب والضروري الإطالة والتكرار في تناولها والحديث عنها. فالمتتبع لتجارب الدول العربية في هذا المجال يلاحظ أن البيروقراطية فيها تعيش حالة

صراع مع القيم والتقاليد الاجتماعية السائدة. فهناك على سبيل المثال، نزعـة نحـو دمج الأدوار السياسية والاقتصادية والإدارية بالأدوار الشخصية والاجتماعية، أضف إلى ذلك أن العائلة التي هي بمثابة التنظيم الاجتماعي الأساسي تتمتع بمركز مميـز في المجتمع. فغالبا ما يكون ولاء الفرد في العالم العربي موجه لعائلته أولا ولعملـه ووطنه ثانيا (غوشة، 1980).

ومن المظاهر الأخرى للصراع بين القيم البيروقراطية و القيم الاجتماعية في الدول العربية تقبل التقاليد القبلية والرشوة والمحسوبية والتحايل على القيود الرسمية. ففي بلد نامي كالسودان نجد أن الموظف القيادي يخصص بعض الوظائف في دائرته لأقربائه وأفراد قبيلته. ولا شك أن ما يحدث في السودان يحدث في كثير من الدول العربية التي تعاني من ظروف مماثلة من التراجع الاقتـصادي وعـدم الاسـتقرار السياسي وتنامي الارتباط القبلي.

وعلى الرغم من توقع انحسار المحسوبية والوساطة مـع انتـشار الـوعي والتعليم في كثير من الدول العربية فإن هذه الظواهر أكثر انتشارا مـن ذي قبـل. حيث يرى المواطن أن كثيرا من الأمور لا يمكن قضاؤها في الجهاز البيروقراطي دون وساطة مما يجعل الفرد يلجأ إلى ذوي النفوذ من أقربائه أو أحـد الـسياسيين لتخليص معاملاته التي يخشى عليها أن تتأخر إذا لم تجد دفعة من أحد المتنفذين.

ومن أجل تضييق الفجوة بين طموحات المواطنين وبين قدرات هذه الأجهزة على تلبية تلك الطموحات، ولتحقيق متطلبات الحياة الأساسية واستغلال الموارد البـشرية والمادية ظهرت محاولات عدة في الكثير من الـدول العربيـة لتطـوير الأجهـزة البيروقراطية من أبرزها تبني استراتيجيات وبرامج إصلاح شملت معظم المجالات الإدارية السلوكية منها والتنظيمية والإجرائية والتقنية. كما شرعت بعض الدول في إصدار تشريعات خاصة واستثنائية لإصلاح الأجهزة البيروقراطيـة أطلـق علـى بعضها قوانين تطهير الأجهزة الحكومية وعلى بعضها الآخر قوانين محاربة الفساد وقوانين من أين لك هذا؟ (الكبيسي، 1999).

ومن الدراسات المتعلقة بالدول النامية وذات صلة بموضوع البحث ما يلي:

دراسة (المعمري، 2000): "أثر العوامل التنظيمية والبيئية على الأداء في الخدمة المدنية في اليمن"، هدفت إلى تحليل أثر العوامل التنظيمية والبيئية على أداء وحدات شؤون الموظفين في الوزارات اليمنية. لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانه وتوزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ (371) موظفا من مختلف الوزارات والدوائر الحكومية. توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين طبيعة الهيكل التنظيمي لوحدات شؤون الموظفين في الوزارات اليمنية وبين مستوى أدائها وإلى وجود علاقة بين طبيعة العلاقات الرسمية واللارسمية والانتماء الوظيفي ومستوى أداء الموظفين كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وأداء وحدات شؤون الموظفين.

دراسة (الكبيسي، 1999): "أهم إشكاليات الخدمة المدنية العربية وسبل مواجهتها"، هدفت إلى التعرف على بعض الإشكاليات المحيطة بشؤون العاملين في الأجهزة الإدارية العربية بوجهٍ عام وتلك التي تعاني منها الوظيفة العامة بوجهٍ خاص. توصلت الدراسة إلى أن مشاكل الوظيفة العامة في الأقطار العربية ما هي إلا إفرازات عضوية وعملية وسلوكية لما تعاني منه النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية من مشاكل تنعكس سلباً على أداء الأجهزة الإدارية وأداء وسلوك العاملين فيها.

دراسة (العتيبي، 1998): "أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، هدفت إلى التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي .ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه وتوزيعها على جميع أفراد الدراسة والبالغ عددهم(347) موظفاً و(120) وافداً يعملون في ست جهات حكومية.توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاث متغيرات شخصية(الجنس، العمر، الجنسية) تؤثر بشكل واضح على الأداء الوظيفي، في حين لم تظهر النتائج أي تأثير لقيم العمل على الأداء الوظيفي .

دراسة (أم شمس الحق، 1996): "الطبيعة اللابيئية للإدارة في دول العالم الثالث: الأزمة بين الإدارة والمجتمع"، هدفت الدراسة إلى فحص الطبيعة اللابيئية

للإدارة العامة فيما يتصل بعلاقتها غير المتوافقة مع البيئات السياسية والاقتصادية والثقافية لمجتمعات العالم الثالث وإلى تفسير الطبيعة اللابيئية لبيروقراطية الدولة. توصلت الدراسة إلى أن الأنظمة الإدارية في دول العالم الثالث غير متوافقة مع بيئاتها الاقتصادية والسياسية والثقافية .

دراسة (ياغي، 1995): "قياس مواقف المديرين من بعض الظواهر المسلكية المحظورة على الموظف العام في الخدمة العامة السعودية"، هدفت إلـى التعـرف على طبيعة العلاقة بين الصفات الشخصية للمديرين السعوديين في الخدمة العامـة وبيـن درجة مراعاتهم لبعض المسلكيات الوظيفية المحظورة عـلى الموظـف والتي نص عليها نظام الخدمة المدنيـة السعودية. تكونـت عيـنة الدراسـة مـن (434) موظفا حكومياً قاموا بالإجابة على استمارة استقصاء حول (استغلال نفـوذ الوظيفة، إفشاء أسرار الوظيفة، الاستقامة الشخصية، قبـول الـسلطة الرئاسـية، الوساطة والمحسوبية، والتدريب في أخلاقيات الوظيفة العامة). توصلت الدراسـة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1- عدم وجود علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه إفشاء أسرار الوظيفة وبين مختلف مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.
2- عدم وجود علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه استخدام الوساطة في نقل وتعيين الموظفين وبين مستوياتهم التعليمية ومدة الخدمة، بينما توجد علاقة سلبية إحصائية ضعيفة مبنية على مستوياتهم الوظيفية.
3- عدم وجود علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه التصرف بالأموال العامة وبين مستوياتهم الوظيفية ومدة الخدمة،بينما توجد علاقة إيجابية إحصائية ضعيفة بين مواقفهم نحو التصرف بالأموال العامة وبين مستوياتهم التعليمية.
4- عدم وجود علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه عقد دورات وبرامج تدريبية في أخلاقيات الوظيفة العامة وبين مختلف مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

دراسة (Khaleque, 1992):" قيم العمل والاتجاهات والأداء الوظيفي لـدى العاملين في المجال الصناعي لبنغلادش"، هدفت إلى التعرف على اتجاهـات وقـيم العاملين في القطاع الصناعي لبنغلادش وأثرها في أدائهم الوظيفي . ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانه وتوزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ(60) عـاملا يعملون في أحد مصانع الأقمشة في مدينة دكا ببنغلادش. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي له علاقة معنوية بقـيم العمـل والتوجـه نحـو التفـوق والمنافسة.

دراسة (AL.Khassawneh,1989): "المدخل الاجتماعي والثقافي لدراسـة الفساد البيروقراطي في الدول النامية"، هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة التـي تربط الفساد البيروقراطي مع بيئاته الاجتماعية والثقافية في الدول الناميـة. ركـز الباحث على فكرة مفادها أن المفهوم الغربي للفساد البيروقراطي عديم الفائدة عنـد تطبيقه في الدول النامية حيث أن التعريف الغربي للفساد البيروقراطي ينطلق من قيم اجتماعية وثقافية قائمة على التحيز للقيم والأفكار الغربية المختلفة عن القيم العربية. وقد أوصى الباحث بضرورة الحذر من تبني واستخدام المعايير والقيم البيروقراطية الغربية عند دراسة وفهم الفساد البيروقراطي في الدول النامية.

دراسة (فريد، 1987): "القيم وأثرها على كفاءة وفاعلية المنظمة"، هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات والعوامل البيئية من ناحية وكفاءة وفاعلية العمل الإداري من ناحية أخرى، وتحديد أهم أنماط سلوك القيادات الإدارية التي تؤدي إلى ترسيخ القيم في المجتمع. استخدمت الدراسة مجموعة من الظواهر المرتبطة بالقيم (اللامبالاة في العمل وسطحية التفكير وتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة والتواكلية والسلبية في العمل)، وقد تم جمع المعلومات من خلال توزيع (150) استبانه على القيادات الإدارية في القطاعين العام والخاص في جمهورية مصر العربية.توصلت الدراسة إلى وجود ظاهرة اللامبالاة وكراهية العمل وتغليب المصلحة الخاصة إلى جانب سطحية التفكير لدى القيادات الإدارية في كثير من المنظمات في جمهورية مصر العربية.

دراسة (الكبيسي، 1986): "القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية"، بينت أن المجتمع هو الوسط البيئي للقيم ويؤثر على عملية التنمية من خلال القيم التي يغرسها الإنسان فيه، وأن هناك دوراً للقيم في عملية الاختيار والمفاضلة بين الأهداف والغايات، وفي التأثير على وسائل تحقيقها. كما قامت الدراسة باستعراض الأثر السلبي لغياب القيم على المؤسسات وعلى مدى ونوع الأهداف. توصلت الدراسة إلى أن السلوك الإداري يتأثر بالقيم والعادات كتأثره بالنظريات والمبادئ العلمية إلا أن الأنماط السلوكية المتأثرة بالقيم تختلف باختلاف القيم نفسها والمعايير الاجتماعية السائدة ، وأن التزام الإداريين في الدول المتقدمة بالمبادئ والنظريات العلمية يزداد في الوقت الذي يلتزم نظراؤهم في الدول النامية بالقيم الاجتماعية.

دراسة (القريوتي، 1985): "النظرية البيروقراطية ومدى استمراريتها في الدول النامية والمتقدمة"، هدفت إلى التعرف على سمات وخصائص البيروقراطية في الدول النامية والمتقدمة، وخلصت إلى نتيجتين هما:

أ- أن النظرية البيروقراطية نجحت نجاحاً كبيراً في تحقيق التقدم الاقتصادي في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة و بريطانيا، واليابان وفرنسا، كما نجحت هذه الدول في إجراء التعديلات المناسبة على النظرية البيروقراطية دون التخلي عن المرتكزات الأساسية لها.

ب- أن هناك الكثير مما يمكن أن تستفيد منه الدول الناميـة بتطبيقهـا لمبـادئ النظرية البيروقراطية بدل التخلي عنها دون أن يعني ذلـك تحقيـق نفـس الأهداف التي تسعى إليها الدول المتقدمة والتي استخدمت الأداة البيروقراطية لتحقيقها.

دراسة (الصباغ، 1985): "البعد الأخلاقي في الخدمة العامة"، هـدفت إلـى التعرف على مفهوم الأخلاقيات والقيم وتأثيرها على أنماط الـسلوك الإداري ودور الموظف في تغييرها. توصلت الدراسة إلى أن السلوك الإداري للموظف هو نتـاج لكافة الاتجاهات والقيم والأنماط السلوكية السائدة في المجتمع وليس فـي الأجهـزة الحكومية فقط. بينت الدراسة أن أجهزة الخدمة المدنية هي جزء من البيئة وأن مـا

يسود تلك البيئة من إيجابيات أو سلبيات ينتقل إلى داخل الأجهزة الإدارية من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض.

8.2 البيروقراطية في الأردن

لا تختلف خصائص البيروقراطية في الأردن عن خصائص البيروقراطية في الدول النامية. فالمتتبع لنـشأة البيروقراطيـة فـي الأردن يلاحـظ بـأن التنظـيم البيروقراطي واجهته مشكلات وصعوبات كثيرة. فقد خضع الأردن للحكم العثمـاني وكانت سمات البيروراطية في ذلك الوقت المركزية الشديدة والفردية والاسـتبدادية. وبعد هزيمة الدولة العثمانية خضع الأردن للانتـداب البريطـاني فكـان الجهـاز البيروقراطي أداة للحكم ورمزاً للنفوذ وليس جهازاً لخدمـة المـواطنين(الماضـي وموسى، 1988).ومن المشكلات و التحديات الحقيقية التي تواجه البيروقراطية في الأردن تمسك الموظفين ببعض القيم الاجتماعية أثناء تأدية الواجب الوظيفي ويظهر ذلك بوضوح من خلال (الصبيحي، 1992):

1- ضياع الكثير من وقت العمل في المجاملات الشخصية والزيارات التي يقوم بها بعض الأقرباء والأصدقاء والمسؤولين والوجهاء.
2- عدم الالتزام بمواعيد العمل حضوراً وانصرافاً.
3- الاعتداد الكبير بالنفس والذي يعود في الغالب إلى التوجه الأسري والقبلـي الذي نشأ عليه الموظف والذي يستهدف تعزيز نزعة الرجولة مما يؤدي إلى عدم الانصياع بسهولة إلى الأوامر والتوجيهات الإدارية.
4- الإسراف المبالغ فيه في إقامة الحفلات التـي تقيمهـا الإدارات لاسـتقبال الضيوف وتوديعهم.
5- تلون ممارسات الموظفين لوظائفهم تبعاً لمصالحهم المختلفة، فقد نجد موظفاً متحمساً لإنجاز مصالح أفراد من نفس الجنس أو الطائفة أو الأقليم في الوقت الذي نجده فاتراً في خدمة أفراد آخرين من غير ذلك. فإنجـاز المعـاملات وتبسيط الإجراءات والحلول يختلـف بحـسب هويـة المراجـع وعلاقتـه بالموظف.

ومن الجوانب البارزة التي تتأثر بالقيم الاجتماعية السائدة طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. ففي دراسة استطلاعية قام بها (الخصاونة، 1994) لطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الدوائر الحكومية في الأردن تبين أن التعامل الرسمي بينهم يتأثر بشكل كبير بالعلاقات والصلات الشخصية، كما أشارت الدراسة إلى نقص الموضوعية والعدالة في تقييم أداء الموظفين واعتمادها على العلاقات الشخصية ولجوء الرؤساء إلى إعطاء المواطنين ذوي الأداء الضعيف تقديرات أعلى مما يستحقون.

إن الضغوط الاجتماعية التي يمارسها بعض المواطنين على قيادات الأجهزة الإدارية من أجل تعيين أو نقل أو ترقية بعض الأشخاص، وانصياع هذه القيادات لمطالبهم وعدم قدرتها على مقاومة هذه الضغوط، أدى إلى تراجع القيم المعيارية للجدارة والكفاءة، الأمر الذي شجع على انتشار النفاق الاجتماعي والإداري واصبح من الصعب على الموظفين العموميين التمسك بالحيادية في أعمالهم وإلى بروز ظاهرة الشلل السياسية والإدارية داخل الأجهزة المختلفة (الذنيبات، 1998).

ومما يشجع الفساد البيروقراطي في الأردن وإن كانت نسبة الفساد في حدودها الدنيا مقارنة بغيرها من الدول العربية (الكيلاني، سكجها، 2000) النظم القائمة على علاقات النسب والقرابة وغيرها من الولاءات الضيقة. فالولاء الأساسي للفرد مرهون بالمجموعات والمؤسسات التقليدية (العائلة والقبيلة) الأمر الذي أثر على بعض السلوكيات الإدارية وأوجد مظاهر سلبية كالواسطة والمحسوبية (الخصاونة، 1994). أضف إلى ذلك غياب معايير واضحة وموضوعية لاختيار وإعداد القيادات الإدارية مع التوسع الزائد في الوظائف العليا التي تحمل ألقاباً وظيفية كوسيلة غير مباشرة لزيادة المرتبات. هذا الوضع أدى إلى انخفاض كبير في قيمة وهيبة المناصب الإدارية العليا بسبب صعود كثير من العاملين غير الأكفاء إلى هذه المواقع وصعوبة أو استحالة التخلص منهم نظراً لتعقد التشريعات وممارسة المحسوبيات.

وثمة مشكلة أخرى ترتبط بالفساد البيروقراطي في الأردن وهي أن الرواتب التي تدفع لموظفي الخدمة المدنية لا تتناسب مع مستوى المعيشة الذي لا يزال يرتفع

باستمرار، الأمر الذي أدى إلى تسرب عدد كبير من أصحاب الكفـاءات والرشـوة والاختلاس وظهور ردود فعل سـلبية أثنـاء ممارسـة الاختـصاصات الوظيفيـة كاللامبالاة والإهمال والتقاعس وتعمد تعطيل الأعمـال وتـأخير إنجازهـا وتعقيـد مراحلها(الذنيبات، 1998).

وعلى الرغم من أن الأردن يأتي في مقدمة الدول النامية على صعيد البحث العلمي والتطوير، إلا أن ما يتم رصده من رؤوس أموال فـي الموازنـة والخطـط التنموية يعتبر ضئيل في هذا المجال، كما أن برامج التدريب التي تقوم بها مؤسسات التدريب تعاني من عدة مشاكل كضعف الإمكانات المالية والإدارية،عدم كفاية برامج تدريب المدربين وعدم انتظامها،ومحدودية أعداد المدربين ومجـالات تخصـصهم مقارنة مع المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقهم (المسلماني، 1999).

ونتيجة لهذه المشكلات والتحديات، ونظراً لضعف الجهاز البيروقراطي فـي القيام بدوره التنموي وفي تلبية رغبات المواطنين وحاجاتهم المتزايدة فقـد عمـدت القيادات السياسية والإدارية في الأردن إلى بذل جهود مبكرة وتبنـي اسـتراتيجيات وبرامج متعددة لتطوير الجهاز البيروقراطي ورفع كفاءته. وقد تمثلت هذه الجهـود بإنشاء هيئات مركزية وتشكيل لجان والاستعانة بـالخبراء الأجانـب والمؤسـسات الدولية صاحبة الخبرة إذ تمت الاستعانة بالخبير بانكهرست سنة1959 الذي اقتـرح نظاماً جديداً للخدمة المدنية، والخبير سير فرانكلين الذي وضـع قـانون الخدمـة المدنية المؤقت رقم (26) لسنة 1961 الذي أصبح قانوناً دائماً سنة 1966. وبعـد ذلك جاءت دراسة فورد والتي تمخض عنها إنشاء معهد الإدارة العامة سـنة 1968 ليكون معنياً بتدريب العاملين في الجهاز الإداري وكذلك دراسة خبراء البنك الدولي وشركة ماكينزي التي وضعت مشروع نظام لمتابعة تنفيذ الخطة الثلاثيـة (1972-1975) (المؤمن وآخرون، 1997).

وبتاريخ 1972/5/30 وجه جلالة المغفور له الحسين بن طلال رسالة إلـى دولة رئيس الوزراء آنذاك يدعوه فيها إلى ضرورة تحديث الإدارة وخلـق القـدرة المتجددة والتطوير الهادف والتحرر من الروتين ومظاهر التعقيد والازدواجية فـي العمل وعدم الانضباطية لتحقيق أهداف الدولة في إنجاح خطط التنمية. وعلى ضوء

ذلك فقد تم تشكيل لجنتين اختصت الأولى منها بالتحديث الإداري حيث كان من أهم توجهاتها إحداث تغييرات هيكلية تحول دون الازدواجية والتـضارب فـي العمـل وتحديث الأنظمة والقوانين وتبسيط إجراءات العمل. أما اللجنة الثانية فكانت لجنـة للتطوير الإداري وقد تركزت مهمتها حول متابعة تنفيـذ خطـط التنميـة الثلاثيـة (1972- 1975) واقتراح وسائل التدريب الضرورية لرفع مـستوى الأداء فـي الأجهزة الحكومية (المسلماني، 1999).

إن الجهود السابقة للتطوير الإداري توجت بتشكيل اللجنة الملكيـة للتطـوير الإداري عام 1985 بناءاً على رغبة ملكية تضمنتها رسالة ملكيـة موجهـة لدولـة رئيس الوزراء بتاريخ 1984/7/18 حيث جاء فيها "إن الوقت قـد حـان لإجـراء دراسة شاملة لواقع الجهاز الإداري لتقييم أدائه وأنماط تنظيماته الإدارية وأساليبه في العمل مما يقتضي إعادة النظر في التنظيمات والتشريعات الإدارية وتحديث الإسلوب والوسيلة وتوفير المعلومات بدقة وكفاءة وتدعيم مبدأ المساءلة والرقابـة الماليـة". وكان من أهم أهداف هذه اللجنة الملكية تطوير الهيكل التنظيمـي للجهـاز الإداري وإجراءات العمل والتشريعات الإدارية لزيادة قدرة الإدارة العامة علـى الاسـتجابة لمتطلبات العصر وإيجاد أساليب فعالة للمتابعة والرقابة الإدارية(المؤمن وآخـرون، 1997).

وفي عام 1988 تم إقرار نظام الخدمة المدنية رقم (1) لسنة 1988 والـذي كان من أهم سماته تحسين الأداء وتبسيط الإجراءات الحكومية والاهتمام بـالموظف المجد وتحفيزه ووصف وتصنيف الوظائف وتحديد رواتب الموظفين وأسس تعيينهم وترفيعهم ونقلهم وإنهاء خدمتهم (المسلماني، 1999).

وفي عام 1992تم إنشاء ديوان الرقابة والتفتيش كأداة رقابيـة تعمـل علـى مكافحة الفساد والانحرافات الوظيفية، تلا ذلك إنشاء وزارة التنمية الإدارية بموجب نظام رقم (61) لسنة 1994 بهدف تطوير الجهاز الإداري بجوانبه المادية والبشرية والقانونية والإجرائية. وفي عام 1995 تم عقد عدة ندوات لمكافحة الفـساد الإداري على أثرها تم إنشاء دائرة مكافحة الفساد لمحاربة الفساد وملاحقة المتـورطين فيـه (اللوزي، 2000).

هذا وتعتبر مرحلة تسلم جلالة الملك عبدا لله الثاني مسؤولية الحكـم عـام 1999 استمراراً للمراحل السابقة من حيث التوجه للإصلاح الإداري. وفـي عهـد جلالته عقد الملتقى الاقتصادي الوطني الأول و الذي تمخض عنه إنـشاء المجلـس الاقتصادي الاستشاري بهدف الوصول إلى قرارات تتعلق بالاستراتيجيات اللازمـة على الحكومة اتباعها لتحقيق الإصلاح الاقتصادي والإداري (القريوتي، 2001).

وانطلاقاً من التوجهات الملكية السامية بضرورة مكافحة الفساد عقد في عمان بالتعاون مع منظمة الشفافية الدولية وعلى مدار يوم عمل كامل مؤتمر نحو شـفافية أردنية في الثاني والعشرين من أيار عام 2000 بحضور واسع من مختلف التيارات السياسية والفكرية الأردنية، على ضوءه أصدر ديوان الخدمة المدنية ميثاق شـرف لمحاربة الواسطة في كافة المجالات وفيما يلي أهم ما جاء فيه:

1- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أياً كان ذلك المكـان والموقـع دون تحيز أو تمييز.
2- أن يكون الموظف العام خادماً عاماً يعمل على خدمة الوطن والإدارة العامة وليس العكس.
3- التحلي بقيم الوظيفة العامة واجب وطني فعلى كل موظف المحافظـة علـى أوقات الدوام دخولاً وخروجاً وإتقان العمل بدقة متناهية والمحافظـة علـى أسرار العمل وعدم استغلال الموقع الوظيفي للمصالح الشخـصية وخدمـة الجمهور.

كما أكد الميثاق على أن قبول الواسطة أو التعامل بها بكل الأحـوال إحقـاق باطل وإبطال حق وخروج من دائرة العدالة كمـا أن محاربـة الواسـطة والفـساد ضرورة لا غنى عنها للوصول إلى مؤسسات وطنية منتجة وقـادرة علـى صـنع مجتمع العدالة والمساواة (الكيلاني، سكجها، 2000).وللتأكد من مدى التزام الأجهزة الإدارية من تنفيذ خططها ومسؤولياتها انشأ في عام 2004 وبتوجيه مـن جلالـة الملك وزارة لمراقبة الأداء الحكومي، وفي عام 2005 تم إنشاء وزارة تطوير الأداء الحكومي بهدف تنمية أداء المنظمات الحكومية والنهوض بها. وفي كتـب التكليـف السامية المتعددة الموجهة لرؤساء الحكومات المتعاقبين شكل التطوير الإداري حيزاً

كبيراً منها وذلك من حيث التأكيد على ضرورة تحقيق المساواة بين جميع المواطنين وتوفير الفرص المتكافئة للجميع واعتماد الكفاءة والأهلية معيـاراً أساسـياً لتقلـد الوظائف العامة والتصدي لكل عوامل الترهل والتسيب والفساد واستغلال المنـصب والمحسوبية والواسطة والشكلية والمزاجية في اتخاذ القرارات ومحاسـبة العـابثين بمصالح المواطنين ومكافئة المبدعين. يضاف إلى ما سبق اهتمام جلالة الملك الكبير بإعادة هيكلة بعض القطاعات وتبسيط الإجراءات ومتابعة عمل الأجهزة الحكوميـة من خلال الزيارات المخططة منها والفجائية بهدف الإطلاع على ما تقدمه هذه مـن خدمات (القريوتي، 2001).

وفي الختام ينبغي القول بأنه على الرغم من تعدد الجهود في مجال التطـوير الإداري إلا أن فعالية الجهاز البيروقراطي لم ترقى إلى مستوى التوقعات بسبب عدم وجود استراتيجية متكاملة للتطوير الإداري تستند إلى أسس علمية مدروسـة إذ أن الواقع يبين تشتت نشاطات التطوير وتبعثرها وغياب التنسيق والتكامل بينها. كمـا يلاحظ المتتبع لجهود التطوير الإداري في الأردن وجود هوة تفصل بين الواقع القائم والوضع المرغوب الوصول إليه وتحقيقه حيث أن كثيرا من الأنظمة والتـشريعات يتم تجاوزها أو تبقى مجمدة لا يتم تفعيلها. أضف إلى ذلك فـان نـدرة الكفـاءات المتخصصة في جوانب التطوير الإداري وانخفاض الموارد المالية وعدم الاسـتفادة من التجارب الأقليمية والعالمية في هذا المجال تعتبر من التحديات الهامة التي تواجه جهود التطوير الإداري في الأردن (المسلماني،1999).

تشير نتائج المسح المكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي، إلى ندرة فـي الدراسات المنشورة ذات العلاقة بموضوع البحث والتي يمكن أن نذكر منها :

دراسة (الحنيطي، 2003): "الصراع بين القيم التنظيمية والاجتماعيـة لـدى الموظفين في الأجهزة الحكومية الأردنية"، حيث هدفت إلى التعـرف علـى مـدى الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية لدى الموظفين فـي الأجهـزة الحكوميـة الأردنية، ومدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في ذلك. ولتحقيـق أهـداف الدراسة تم تطوير استبانه وتوزيعها على مجتمع الدراسة والبـالغ (327) موظفـا

موزعين على أربع وزارات أردنية. توصلت الدراسة إلى وجود درجة متدنية مـن الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية، وأن الموظفين يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، كما أظهرت الدراسة أن السبب الرئيسي في وجـود الـصراع العـادات والتقاليـد الاجتماعية التي بدورها تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقارب وإعطـائهم الأولوية ضد الآخرين.

دراسة (الكيلاني وسكجها، 2000): "الواسطة في الأردن" هدفت إلى التعرف على مدى ظاهرة الواسطة في المجتمع الأردني. توصلت هذه الدراسة التي تم إجراؤها على عينة طبقية قوامها 400 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف الوزارات والدوائر الحكومية والمؤسسات الخاصة إلى ما يلي:

1- 87% من الأردنيين يؤكدون على وجوب القضاء على الواسطة ويعتبرونها شكل من أشكال الفساد مع تأكيد 90% من العينة أنهم سيلجئون إليها عند الحاجة.
2- 65% من الأردنيين المستطلعة آراؤهم يلجئون إلى الواسطة في إنجاز معاملاتهم.
3- يعتقد أفراد العينة بنسب متقاربة أن أسباب استخدام الواسطة يعود إلى التخلف الإداري والفساد والعشائرية والجهوية وغياب الديمقراطية.

دراسة (الصرايرة ،1999): "اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية الأردنية نحو دور المواطن في تعميق مفهوم الخدمة المدنية"، هدفت إلى التعرف على آراء موظفي الأجهزة الحكومية حول دور المواطن في تعميق مفهوم الخدمة المدنية وجهود الإصلاح والتنمية، والعوامل والدوافع التي تدفع المواطن إلى اتباع الممارسات السلبية في علاقته اليومية مع موظفي الخدمة العامة. تكونت عينة الدراسة من (476) موظفاً موزعين على عدد من الأجهزة الحكومية، توصلت الدراسة إلى أن ولاء المواطنين للأجهزة العامة هو في مستوى أقل من ولائهم للمرجعيات الأخرى كالعشيرة أو الأسرة،وإلى لجوء غالبية المواطنين إلى الواسطة والمحسوبية دون القواعد والتعليمات، وأن المواطن يقدم أهدافه وأهداف الجماعة

التي ينتمي إليها على أهداف التنظيم، كما أن الموظفين لا يعتبرون الواسطة والمحسوبية مخالفة صريحة للقانون بل هي وسيلة لتسهيل معاملات المواطنين.

دراسة (الذنيبات، 1998): "إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية بـين الواقع والمطلوب"، هدفت إلى التعرف على بعض الجوانب الأساسية التي تؤدي إلى تدني مستوى أداء الأجهزة الإدارية في الدول العربية بشكلٍ عـام والأردن بـشكل خاص. تبين من خلال الدراسة أن الإدارة العامة في هذه الدول تواجه العديد مـن المعوقات التي تؤدي إلى فجوة في الأداء الإداري مما يجعلها قاصرة عـن القيـام بالمهام الملقاة على عاتقها ويحول دون تحقيق الآمال المعقودة عليها فـي إحـداث التنمية المنشودة وبالمستوى المطلوب. ومن هذه المعوقات:

1- تداخل أهداف بعض الأجهزة الإدارية وغموضها .

2- غياب معايير واضحة وموضوعية لاختيار وإعداد القيادات الإدارية.

3- تضارب الاختصاصات الوظيفية .

4- كثرة التحايل على القوانين والأنظمة والتعليمات ومخالفتها.

دراسة كل من (البداينة والعضايلة، 1996): "قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية"، هدفت إلى مقارنة قيم المديرين في كل من شركتي الفوسفات والبوتاس العربية في الأردن مع قيم المديرين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك في السعودية. أظهرت نتائج الدراسة أن قيم الدفاع، والنفوذ، والفعالية، والكفاءة والعدالة، والصفوة قد احتلت أعلى القيم لدى المديرين في المنظمات الأردنية،كما احتلت الترتيب نفسه كذلك في المنظمات السعودية. أما قيم التنافس، القانون والنظام، الكفاءة، فرق العمل واستغلال الفرص، فقد احتلت أدنى ترتيب في كلا البلدين.

دراسة (علاء الدين، 1996): "بعض العوامل المؤثرة على العلاقة بين موظفي الخدمة العامة والمواطنين في الأجهزة الحكومية الأردنية"، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر بعض العوامل (البيروقراطية، العدالة في معاملة المراجعين، الوساطة، المصلحة العامة) في مستوى العلاقة بين المواطنين وموظف الخدمة العامة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانه وتوزيعها على جميع أفراد

الدراسة والبالغ عددهم (800) مراجع موزعين على (10) مؤسسات حكومية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الذكور أكثر انتقاداً من الإناث لأسلوب المعاملة التي يتلقونها من موظف الخدمة العامة وأن عامل الوساطة هو من أكثر العوامل من حيث التأثير السلبي في هذه العلاقة يليه القيم الشخصية للموظف ثم العدالة في معاملة المراجعين، ثم بيروقراطية الجهاز الإداري وأخيراً درجة وعي المراجع بالمصلحة العامة.

دراسة (Al Khassaweh, 1996):" توجه المنظمات البيروقراطية الحكومية في الأردن والإمارات نحو الأداء". هدفت إلى اكتشاف ومقارنة توجه المنظمات البيروقراطية في الأردن والإمارات نحو الأداء. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه وتوزيعها على جميع أفراد الدراسة والبالغ عددهم (250) موظف حكومي أردني تم اختيارهم عشوائياً من (624) مشاركاً في (33) برنامجاً تدريبياً ، أما العينة الإماراتية فقد تكونت من (211) موظفاً شاركوا في 5 برامج تدريبية. توصلت الدراسة إلى ما يلي :

1- أن هنالك مستوى متوسط من التوجه نحو الأداء في المنظمات البيروقراطية في كل من الإمارات والأردن.
2- أن هناك قاسماً مشتركاً من حيث أثر القيم الاجتماعية على التوجه للأداء في كل المنظمات البيروقراطية في كلتا الدولتين .
3- أن تقييم الموظفين لعملية التوجه نحو الأداء في المنظمات البيروقراطية في كلتا الدولتين كان يختلف بشكل كبير ، وذلك حسب رتبهم وطبقاتهم الإدارية في المنظمات مجال الدراسة.

دراسة (AL.Khassawneh,1994):" البيئة الاجتماعية للسلوك الإداري في الأردن"، هدفت إلى التعرف على البيئة الاجتماعية للموظفين الحكوميين وتأثيرها في سلوكهم الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه وتوزيعها على جميع أفراد الدراسة والبالغ عددهم (241) موظفاً تم اختيارهم عشوائيا من ثلاثة دوائر مركزية (ضريبة الدخل، الأحوال المدنية، وزارة الشؤون البلدية والقروية). توصلت الدراسة إلى أن القيم البيروقراطية الغربية التي تقوم على الأسلوب

القانوني العقلاني والتعامل اللاشخصي تتعارض وتتصارع مع الممارسات الاجتماعية والإدارية في الدول النامية. من مظاهر الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم البيروقراطية ضعف ولاء العاملين لمؤسسات الخدمة المدنية وأهدافها حيث تتأثر الأنماط السلوكية للعاملين بالضغوط والتوقعات الاجتماعية .

دراسة (AL.Khassawneh , 1994): "العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في المنظمات الحكومية الأردنية"، هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الدوائر الحكومية في الأردن حيث تم التركيز على جانبين من جوانب هذه العلاقة: الجانب الأول يتعلق بمدى التعامل الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين والجانب الثاني يتعلق بمدى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. تكونت عينة الدراسة من (424) موظف موزعين على (9) وزارات حكومية. توصلت الدراسة إلى أن التعامل الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين يتأثر بشكلٍ كبير بالعلاقات والصلات الشخصية وأن الرؤساء لا يشجعون المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار.

دراسة (العواملة، 1993): "منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، في إطار نظامي مقارن يشمل المجتمعات الرأسمالية الغربية والإسلامية والأردن"، حيث قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على جميع الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية والتي بلغ عددها (55) مؤسسة، وبلغ عدد مفردات العينة (1000) موظف من مختلف المستويات الإدارية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، اختلاف مصادر القيم وأنواعها وتفاوت الانسجام بين الفكر والممارسة واختلاف المضمون السلوكي للقيم وآلية الرقابة في النظم الإدارية المقارنة.

دراسة كل من (Cunningham and Sarayrah, 1993): "القضاء على الواسطة من أجل تحقيق التنمية"، هدفت إلى التعرف على أثر عامل الواسطة في العلاقة بين المواطنين والموظفين في الجهاز الحكومي الأردني. توصلت الدراسة إلى أن للولاء العشائري وعلاقة القرابة والعلاقات غير الرسمية أثراً في تفشي هذه الظاهرة في الجهاز الحكومي الأردني. قدمت الدراسة عدة حلول للتقليل من تأثير هذا العامل في العلاقة بين الموظفين والمواطنين أهمها ضرورة ترسيخ قيم

اجتماعية أساسها العدالة والمساواة في إسلوب تعامل موظف الخدمة العامـة مـع جمهور المواطنين.

أما فيما يتعلق بمدى اختلاف هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة فإنه يمكن القول أنها تميزت عن غيرها بما يلي:

1- تركيز الدراسة على القيم البيروقراطية ومدى انسجامها مع القيم الاجتماعية في حين أن معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة الانسجام بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية

2- تركيز هذه الدراسة على معرفة أثر الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية،في حين أن معظم الدراسات السابقة اقتصرت على دراسة حجم الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية دون دراسة مضامين ذلك وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية الأردنية .

3- هذه الدراسة هي الأحدث من نوعها وتأتي في وقت يشهد فيه المجتمع الأردني تحولات وتغيرات كثيرة في مجالات ومناحي الحياة المختلفـة .فمـن الناحيـة السياسية شهد الأردن في الآونـة الأخيـرة تحـول نحـو الحيـاة البرلمانيـة (الديمقراطية) وتوسع في المشاركة الـسياسية والحزبيـة.أمـا مـن الناحيـة الاقتصادية فقد توالت على الأردن أزمات اقتصادية حادة كالمديونية وانخفاض الاستثمارات الأجنبية والمحلية وهجرتها إلى الخارج وبالأخص في فترة ما بعد حرب الخليج الأولى والثانية.ويسود اعتقاد بأنه كان لهذه التحـولات مـضامين وتأثيرات واضحة على جملة من القيم الاقتصادية والاجتماعية وخصوصا تلـك المتعلقة بالإنجاز والعمل والوقت والمساءلة ومشاركة المرأة في سـوق العمـل لتحسين فرص الأسرة في الحصول على مستوى أعلى من الدخل وغير ذلـك من الجوانب والقيم .

9.2 القيم الاجتماعية:

مفهوم القيم الاجتماعية

القيم الاجتماعية ظاهره اجتماعيه يتشربها الأفراد من المجتمع الذي يعيشون فيه تسهم في تكوينها وترسيخها عوامل عديدة، كالدين والثقافة بمكوناتهـا المختلفـة والأنشطة السياسية والاقتصادية القائمة (تويجر، 2003). ولعله من المفيد ذكره أنه لا يوجد اتفاق من قبل البـاحثين علـى تعريـف جـامع شـامل لمفهـوم القـيم الاجتماعية.فاختلفت التعريفات باختلاف اتجاهات الكتـاب الفكريـة واهتمامـاتهم والعلوم التي ينتمون إليها. فعرفت القيم الاجتماعية من قبـل الـبعض علـى أنهـا مجموعه الأفكار التي تكون فيما بينها جهازا شبه مقنن (ثابت) يستخدمه الإنسان في قياس وتقدير المواقف الاجتماعية(ناصر، 2004). ومنهم من عرفها على أنها عمل الخير والصورة المناسبة للعلاقات بين الناس، تهدف إلى دمج الفرد في المجموعـة وتجريده من الأنانية وحب الذات، وخلق روح المشاركة والعمل الجماعي(العدلوني، 2004). كماعرفها البعض الآخر على أنها تفضيلات واهتمامات يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة والتي يشترط أن تنال قبولاً وموافقـة جماعية حتى تتجسد في سياقات الفرد السلوكية واللفظية (الجبالي، 2003).

استناداً إلى ما سبق يمكن تعريف القيم الاجتماعية على أنها مجموعـه مـن الاهتمامات والأفكار التي يكونها الفرد من خلال تجاربه وخبراته في الحياة، فهـي بمثابة منتجات اجتماعيه داخل شبكة العلاقات الإنسانية تتجسد مظاهرها في اتجاهات الأفراد وسلوكهم ومعتقداتهم وتؤثر في حكمهم على الأمور وفي اختيـار غايـاتهم ووسائل تحقيقها.

10.2 أهمية القيم الاجتماعية ووظائفها وخصائصها:

تظهر أهمية القيم الاجتماعية من خلال تنظيمها لسلوك الأفراد وذلك حـسب مقتضيات المصلحة الاجتماعية فضلاً عن كونها تقوم بخدمـة النظـام الاجتمـاعي واستقراره(عمر، 1999)، فهي ضـرورية ومهمـة علـى المـستويين الفـردي والجماعي.فعلى المستوى الفردي نجد أن القيم الاجتماعية تعمل كموجهات لنشاطات

ودوافع الفرد.ففي غياب القيم أو تضاربها أو اهتزازها فإن الإنسان يغترب عن ذاته ومجتمعه بل يفقد دوافعه إلى العمل والإنتاج وتضطرب شخصيته(الجبالي، 2003). ولعل ما يؤكد أهمية الدور الذي تؤديه القيم الاجتماعية في حياة الأفراد بجوانبها المختلفة أنها تمثل الموجهات العامة للسلوك الإنساني، لأنها تحرض على القيام ببعض أنواع السلوك المتطابق معها وتشجع السلوك المرغوب فيه وتحدد نوعيته وإجراءاته وأنماط حياة الأفراد الواقعية وسلوكهم اليومي بمختلف أشكاله ومظاهره الإيجابية والسلبية(أمطانيوس، 2002).وتجدر الإشارة إلى أن هذه القيم تعتبر من أهم المفاتيح التي تفسر لنا سلوك الشخص، وتبين معنى هذا السلوك ودلالته. فكلما كان الموقف السلوكي غامضاً وبدون معنى كلما زاد رفضنا له، وكلما كان له معنى كلما زاد تقبلنا له ولمن صدر عنه، فاتجاهات التمييز العنصري في جنوب أفريقيا وأمريكا ضد الزنوج على سبيل المثال يكمن وراءها وبشكل مباشر عدم قدرة البيض على إعطاء معنى ودلالة لسلوك الزنوج في ضوء قيم ومعايير جماعة البيض (الزعبي،1994).

كما تلعب القيم الاجتماعية دوراً كبيراً في إدراك الأفراد للأمور من حولهم وكذلك في تصورهم للعالم المحيط. وتشكل القيم أيضاً معايير نستعملها لتغيير سلوكنا واتجاهاتنا وإصدار الأحكام الأخلاقية وكذلك في مقارنة أنفسنا بالآخرين (الجبالي، 2003) ناهيك عن دورها في التكوين النفسي للفرد لأنها (المعايطة، 2002):

1- تتخذ كأساس للحكم على سلوك الفرد.
2- تهيئ الأساس للعمل الفردي والجماعي.
3- توجد لدى الفرد القدرة على الإحساس بالصواب والخطأ وتساعده على تحمل المسؤولية تجاه حياته ليكون قادراً على تفهم كيانه الشخصي.

أما على المستوى الجماعي فان أي تنظيم اجتماعي بحاجة ماسة إلى هذا النوع من القيم وذلك ليضمن لأفراده المثل العليا التي تقوم عليها علاقاتهم ونشاطاتهم، فإذا تضاربت هذه القيم أو اهتزت فسرعان ما يحدث الصراع القيمي الذي قد يدفع بالتنظيم الاجتماعي إلى التفكك والانهيار(الجبالي، 2003).

وكثيراً ما ينظر إلى القيم بشكل عام والقيم الاجتماعية بشكل خاص على أنها المحرك الأساسي لعجلة التطور الاجتماعي والاقتصادي والمسؤول الأول عن تقـدم المجتمع وفشله. فمن الباحثين من يرى أن النجاحات والإنجازات الهائلة التي حققتها بعض الأنظمة والمجتمعات كالمجتمع الياباني والألماني مثلاً إنما يعود إلى اعتنـاق أفرادها لمجموعة من القيم التي تختلف عن تلك التي يعتنقها الأفراد فـي الأنظمـة الاجتماعية الأخرى (أمطانيوس، 2002).وتشكل القيم الاجتماعية شروط اجتماعيـة لضبط سلوك أعضاء الجماعة والحفاظ على تماسكها فمن خلال معرفة القيم السائدة في جماعة ما يمكن التنبؤ بسلوك أعضائها. فعند القول أن المجتمع الأمريكي مجتمع نفعي وفردي فهذا يعني أن القيم النفعية والفردية هي التي تسوده وهذا مـا يعطـي مؤشراً واضحاً على التنبؤ بسلوك أعضاء هذا المجتمع (الزعبي، 1994).وبـشكل عام فانه يمكن القول بان القيم الاجتماعية تؤدي وظائف جوهرية أهمها (العـادلي، 1992)، (رمضان، 1992):

1- تساعد في تحديد الطـرق النموذجيـة للتفكيـر والتـصرفات والعلاقـات الاجتماعية.
2- تحدد الغايات المرغوبة اجتماعياً ووسائل تحقيقها.
3- تساعد في تنظيم السلوك وتحديد أبعاده ومساراته.
4- تحدد الحقوق والواجبات لكل دور من الأدوار الاجتماعية.
5- تساعد في تأويل وتفسير السلوك الجماعي والتنبؤ بما سيحدث في المجتمع من تطور وتغيير.
6- تحافظ على هوية المجتمع.

هذا وتظل القيم الاجتماعية صالحة وظيفياً ما دامت تناسب ظـروف البيئـة وتقوى على الارتباط ببعض حاجاتها والعكس صحيح فإذا اختلف البيئة أو تغيرت أو تطورت تفقد القيم وظيفتها وتنقص كفاءتها وتصبح عديمة الفائدة للمجتمـع (سـنو، 1997).أما بالنسبة لخصائص القيم الاجتماعية فان هذه القيم تتصف بما يلي(أحمـد، 1982)، (العادلي، 1986):

1- تعكس القيم الاجتماعية طبيعة وجود الأفراد والجماعات في مرحلة زمنيـة محددة وضمن سياق اجتماعي واقتصادي معين.
2- الثبات النسبي حيث أنها تتغير مع تغير ظروف المجتمع، مثال ذلك ما حدث في كثير من البلدان بعد الثورة الصناعية من اضطرار الناس إلـى التخلـي عن بعض القيم القديمة وتبني قيم جديدة كالاهتمام بالوقت وذلك نتيجة لتغير ظروف المعيشة من النمط الزراعي التقليدي إلى النمط الصناعي الذي يعتمد على خط الإنتاج.
3- قادرة على الاستمرار والبقاء والانتقال من جيل إلى جيل.
4- تتميز بمساندة بعضها بعضاً فكثيراً ما تتفاعل وتتداخل القيم الاجتماعية مـع بعضها البعض لا سيما في المجتمعات البدائية.

11.2 نماذج من القيم الاجتماعية:

من القيم الاجتماعية ما يعم انتشاره في كافة قطاعات المجتمع حيث تـستقر كأحكام عامة يشترك في الأخذ بها كافة أفراد المجتمع بصرف النظر عـن مكـان وجودهم وأعمالهم، ومنها ما يكون خاص بفئة دون أخرى. وتجدر الإشارة إلـى أن هنالك قيماً هامة تسعى إليها معظم المجتمعـات كالتـضامن الاجتمـاعي، العدالـة الاجتماعية، الحرية، الديمقراطية، الكرامة(ناصر، 2004).

إن كل ما يخضع للتعامل من القيم يعتبر قيماً اجتماعية، باستثناء القيم الدينية المتعلقة بالخالق عز وجل فهي من نوع خاص. فجميع أنواع القيم مـن سياسـية أو دينية أو جمالية أو اقتصادية وغيرها يعتبر قيماً اجتماعية بغض النظر عما إذا كان مصدرها الفرد، أو المجتمع، أو الدولة(أبو شريعة، 1993).

وفي إطار الحديث عن القيم الاجتماعية ترى الدراسة أنه لابد مـن الإشـارة إلى كل من الأعراف والعادات والتقاليد الاجتماعية ذلك أن المجتمع ينظر إليها نظرة واحدة، فمن يأخذ بها يلاقي استحساناً اجتماعياً، ومن يخرج عنها يتعـرض لـسخط المجتمع واستهجانه.

12.2 العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية:

العادات الاجتماعية عبارة عن سلوك أو نمط سلوكي تعتبره الجماعة صحيحاً وطبيعياً لتطابقه مع التراث الثقافي القائم (العادلي، 1992). وغالباً ما ينظـر إلـى العادات الاجتماعية على أنها وحدة سلوكية ذات ركنين أساسـيين، الأول معنـوي نفسي فكري باطن هو القيمة والثاني مادي عملي ملموس وهو الـسلوك الشخـصي الظاهري المعبر عن تلك القيمة. وبذلك تعتبر كل من العادات والقـيم الاجتماعيـة مظهران متصلان تمام الاتصال متلازمان كل التلازم لدرجة أنه يتحتم اعتبارهمـا كلاً واحداً ووحدة وظيفية واحدة.بناءاً على ذلك يمكننا القول بأن العادات الاجتماعية هي الشكل الظاهر العملي المحسوس الذي نراه ونمارسه، وهي بذلك تختلـف عـن القيم الاجتماعية التي لا يمكن ملاحظتها وإنما نشعر بها ونحس بمظاهرها وآثارهـا في أعمالنا وأفعالنا فمفهوم القيم كمفهوم القوة في الطبيعة، فالقوة لا يمكن أن نراهـا ولكن نستطيع أن نحكم على وجودها بما نراه من مظاهرها (ذياب، 1980).

هذا وتعتبر بعض العادات الاجتماعية مفيدة ونافعة وتؤدي إلى تعزيز وحـدة المجتمع وتقوي الروابط بين أفراده كصلات ذوي القربـى وآداب الـسلوك العـام، وبعضها شاذ وضار ويمثل حالات مرضية تنتاب المجتمع وتعمـل علـى تعويـق نهوضه وتشييع الفرقة بين أفراده كتعاطي المخدرات والخمور.

أما التقاليد الاجتماعية فهي عبارة عن مجموعة من قواعد السلوك الخاصـة بطبقه أو طائفة أو بيئة معينة تنشأ من الرضا والاتفاق الجمعـي علـى إجـراءات وأوضاع معينه خاصة بالمجتمع الذي تظهر فيه. ولذلك فهي تستمد قوتها من ذلك المجتمع الذي اصطلح عليها وتفرض سلطتها على أفراده باسمه (رشوان، 1997). هذا وتعتبرا التقاليد الاجتماعية عادات مقتبسة اقتباساً رأسـياً مـن الماضـي إلـى الحاضر ثم من الحاضر إلى المستقبل فهي تنتقل وتورث من جيل إلى جيـل ومـن السلف إلى الخلف على مر الزمان (ذياب، 1980).

وتختلف التقاليد عن العادات والقيم الاجتماعية في قوة الجزاء لمـن يخـرج عنها، كما أن الناس يشعرون نحوها بقدر كبير من التقديس حيث يرون انه من غير الممكن العدول عنها. كما أن التقاليد تتعلق بسلوك المجتمع ككـل أي يـشترك فـي ممارستها الكبير والصغير الغني والفقير العامل والموظف المزارع والتاجر وكـل

فئات المجتمع أما العادات والقيم الاجتماعية فهي تتعلق بـسلوك خـاص (ناصـر، 2004). يضاف إلى ذلك أن التقاليد تعد أكثر قوة في التأثير على سـلوك الأفـراد ويكون من الصعب تغييرها وذلك على العكس من العادات والقيم التي يمكن تغيرها بتغير الظروف (نياب، 1980).

" أما الأعراف الاجتماعية فهي تلك العادات والممارسات الجماعية المتكررة الرتيبة التي يعتقد أفراد الجماعة أنها ضرورية وجوهرية لاستمرار حياة الجماعـة كجماعة" (نياب، 1980، 192). والعرف وما يتصل به من العقائد الشعبية وأفكـار العوام أهم جزء من دستور الأمة غير المكتوب فقد ترقى بعض أحكامه إلى درجـة القواعد القانونية فهو يتوافق مع القانون ويتصل به بشكل متين (العـادلي، 1992). ويختلف العرف عن العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية في شدة الزاميته وانتـشاره وشموليته وعموميته كما أنه أكثر ثباتاً واطراداً يتبعه الأفراد بانتظام لكـن هـذا لا يعني أنه لا يتغير أبداً فالواقع أنه يخضع للتغيير ولكن في بطءٍ شديد وندرةٍ كبيـرةٍ (نياب، 1980).

13.2 اكتساب القيم الاجتماعية:

القيم الاجتماعية ليست اختراعات شخصية تلتصق بجماعة معينة، بـل هـي نتاج اجتماعي يتعلمها الفرد ويكتسبها تدريجياً ويضيفها إلـى الإطـار المرجعـي لسلوكه من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والتفاعل مع الآخرين(العادلي، 1992).

إن كل من التنشئة الاجتماعية والتفاعل مع الآخرين يؤدي إلى نشوء العديـد من القيم البسيطة والمركبة والمتداخلة والمتعارضة، بل وإلى تعديل فـي أهميتهـا وترتيبها(سنو، 1997).وتعتبر الأسرة المصدر الأول للقيم وأقوى الجماعات تأثيراً في سلوك الفرد كما أن هناك مؤسسات أخرى لها دور في هذا المجـال كالمدرسـة وأماكن العبادة ووسائل الإعلام المختلفة وغيرها.

14.2 الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد تناول العديد من الكتاب مفهوم الأداء الوظيفي فمنهم من عرفه على أنـه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجـاح ويتـأثر ذلـك بالقيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (العتيبي، 1998، 85). كما عرف على أنه مدى الشعور أو الاتجاه الإيجابي للأفراد نحو أعمالهم ووظائفهم (الطروانة، 2000). أما (الذنيبات، 2003) فقد عرف الأداء الوظيفي على أنه قدرة الفرد على تحقيق أهداف العمل. فالأداء الوظيفي كما تشير أدبيات الإدارة هو حصيلة تفاعـل عاملي القدرة والدافعيه معاً، والعلاقة هنا تبدو واضحة بين المتغيرين فالفرد قد يملك القدرة على أداء عمل أو فعل معين لكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد ما لم يتوافر لديه الدافع لتأديته، كما أنه لن يتمكن من تأديته كما ينبغي إذا فقد القدرة على ذلك (العتيبي،1998). ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه مؤشر سلوكي يدل على مدى نجاح أو فشل الفرد في القيام بمهام وواجبات الوظيفة وفقاً للمعايير التي تحددها المنظمة من حيث التفوق والامتياز.

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية والذي يتضمن كلاً من الفاعلية والكفاءة حيث تشير الفاعلية إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمـة بغـض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف. أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات حيث كلما كانت المخرجات أكثر مـن المـدخلات فـإن الكفاءة تكون أعلى (عبد الوهاب، 1991).

أياً كان البعد الذي يمثل الأداء فقد يكون الأداء سلوكاً ظاهراً محسوساً يأخـذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجياً مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله أو سلوكاً مستتراً ضمنياً طابعه ذهني غير محسوس خارجياً كأنشطة تحليل المعلومات ودراسة مؤشرات الأداء التي يقوم بها من يمارس عملاً إدارياً لكي يتخذ قراراً أو يصل إلى حكم، فالطابع الغالب طابع عقل شـواهده الخارجية محدودة (عاشور،1989).

15.2 أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

يمكن القول أن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع. أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفيتها (الهيتي، 2000).

وتتجلى أهمية الأداء فيما يلي (حنفي، د.ت):

أ- اعتباره مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية.

ب- ارتباطه بالحوافز وهذا ما يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

ج- ارتباطه بالحاجة إلى الاستقرار بالعمل فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

أما بالنسبة لكيفية تشكل الأداء يشير(الخزامي، 1999)إلى أن الأداء يحدث نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المستقلة والمرتبطة بنوع الأداء المطلوب وهذه النظم هي:

1- النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي وتستخدم هذه إجراءات معينة لربط إمكانيات وأهلية أعضاء المنظمة الذين يشغلون وظائفها المختلفة مع التكنولوجيا المتاحة بها لتحويل المدخلات المتعلقة بكل مهمة إلى مخرجات ذات قيمة.

2- نظم بيئة الأداء الاجتماعية والسياسية وتهتم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية والسياسية وتوظيف عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد لتوزيع المكانة والقوة طبقاً لرؤية الإدارة العليا في المنظمة.

3- النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء وتشمل عوامل القدرة والرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي والتي تحمل في لحظة معينة معانٍ خاصة فيحدث

بطريقة خاصة أيضاً وهذا ما يفسر اختلاف الأداء في الموقف الواحد إذا ما اختلف القائمون به.

ويمكن القول أن الأداء الوظيفي للأفراد يتأثر بالعوامل التالية:

أولا: العوامل النفسية:

ويقصد بها العوامل الكامنة في الفرد وتتمثل في (عبد الله، 2000)، (الذنيبات، 2003):

1- **الدوافع**: وفي هذا المجال يمكن التمييز بين نوعين من الدوافع. دوافع أولية وهي الدوافع الفطرية التي يولد بها الإنسان والتي تقاوم التغيير بشدة، ودوافع ثانوية يتم اكتسابها بمرور الزمن من خلال التعلم.ومن الدوافع المرغوبة في مجال العمل الإنجاز أي الرغبة في تحقيق الأهداف ودافع حب الانتماء ودافع حب الاستطلاع.

2- **التعلم:** من خلال التعلم يحدث تغيرات نسبية في سلوك الفرد وأدائه، وذلك بسبب الخبرات المكتسبة من الوظيفة والبرامج التدريبية إضافة للقدرات الذهنية التي توفر للفرد المؤهلات اللازمة للعمل بنجاح.

3- **الإدراك**: يعد الإدراك أداة أساسية لتكيف العاملين مع وظائفهم،فالأفراد في المنظمة يتعرضون لأنواع متعددة من المؤثرات كالأوامر الشفهية والرسائل المكتوبة والأضواء. ويتأثر إدراك الفرد لهذه المؤثرات بخواص الشيء ومصدر المنبهات أو بالموقف وبخصائص الشخص،وبذلك فانه يتعين على الرؤساء اخذ تلك الاعتبارات في الحسبان عند التنبؤ بالصورة التي يدرك بها الآخرون تصرفاتهم وأوامرهم.

ثانيًا: عوامل خاصة بالمنظمة

1- التحسينات التنظيمية والإجرائية: فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغير في معدل الإنجاز.

2- طبيعة العمل من حيث نوعه وسهولته وصعوبته وأهميته بالنسبة للوحدة الإدارية التي يعمل فيها الفرد وللوحدات والأقسام الأخرى والخصائص

المشترطة في الموظف الذي يؤديها والتدريب ومقدار التنمية والتطوير المتاح له.

3- بيئة العمل كالإضاءة والتهوية والأجور وساعات الراحة، قرارات وسياسات المنظمة، نظم الاتصالات والمعلومات، اللوائح وجماعة العمل، ومن العوامل الأخرى المتعلقة ببيئة العمل الحوافز فالتحفيز الفعال يجعل من الأفراد ذوي الأداء العادي أفراداً ذوي أداء متميز.

ثالثاً: العوامل الفنية والتكنولوجية:

تتمثل بالإدخال المستمر للتكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات وبرمجيات حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

رابعاً: العوامل البيئية:

1- البيئة المادية، وهي كل ما يحيط بالفرد من مثيرات كالتضاريس والمناخ وغيرها.

2- البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية وتتضمن العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك الثقافية التي يكتسبها الإنسان من بيئته ويتقبلها كأنماط اجتماعية وحضارية أثناء سلوكه اليومي. ومن العوامل الاجتماعية والثقافية الأخرى المؤثرة على أداء الفرد القيم التي يؤمن بها وينتهجها في سلوكه اليومي.

يقول هربرت سـيمون أن السلوك له عنصران رئيسـيان همـا عناصر القيـم Value Element وعناصر الحقيقة Factual Element حيث يحكم الإنسان أو الموظف مجموعة من القيم تؤثر على الحقائق المحيطة به وعلى تفكيره وسلوكه وأدائه (المصري، 1996). فإذا امتثل الأفراد معايير وقيم أصيلة ترتبط بالتحصيل والإنجاز ارتفع أدائهم، وإذا ابتعدوا عن تلك القيم انخفض أدائهم.

ويعتمد تأثير القيم على الأداء الوظيفي على مقومين رئيسين هما (Stephen, 1998):

1- الرضا الوظيفي بوصفه معبراً عن اتجاه الموظفين الإداريين نحو أعمالهم فكلما كان هذا الاتجاه إيجابياً انعكس ذلك على أدائهم والعكس صحيح.

2- الاندماج الوظيفي بوصفه معبراً عن درجة توافق الموظف مع عمله من خلال المشاركة الفعالة في العمل واعتبار الأداء الوظيفي هاماً للغاية وله قيمة عنده. هذا ويتفق معظم الدارسين لهيكل القيم وأثرها على سلوك وأداء الفرد في المنظمة على ما يلي:

أ- تشكل القيم أحد ضوابط السلوك الإداري

ب- تساعد القيم على تفسير طبيعة المنازعات التي تحدث بين الأفراد داخل المنظمة والتفاهم القائم بينهم.

ج- حين تكون قيم الموظف شبيهة بقيم الموظف الآخر في نفس المجموعة فإن ذلك يدفعه للتفاعل معه ويكون أكثر انسجاماً مع أنماط العمل المقبولة والمتوقعة كما يميل الموظف للنظر إلى زملائه في نفس المجموعة بأنهم أكثر ذكاءاً وأخلاقا ويفضلهم كشركاء في العمل على غيرهم.

وعادة ما تفضل معظم المنظمات أيا كان وجودها أن يتوافر لدى العاملين فيها حداً أعلى من القيم المتعلقة بالأداء. ولكن الوصول إلى الوضع الأمثل غاية صعبة الإدراك خصوصا في الدول النامية وذلك للأسباب التالية(خضرا وآخرون،1995):

1- سيطرة علاقات القرابة والـولاءات العائليـة والحزبيـة علـى العلاقـات الاجتماعية والتنظيمية.

2- وجود التميز في المعاملة بين الموظفين

3- عدم وجود القدوة الحسنة للموظف داخل العمل وخارجه وعدم التزام القيادات الإدارية بالقيم والمعايير السلوكية الصحيحة.

4- تردي الأحوال الاقتصادية لدى الموظفين.

5- ضعف برامج التدريب والتأهيل.

وتشير الأدبيات ذات الصلة بالموضوع إلى أن القيم الاجتماعية والثقافية التي يعتنقها الموظف وتتحكم في سلوكه تمثل أحد العوامل الهامة التي تؤثر في الأداء. على سبيل المثال لا يزال الأداء الوظيفي في مؤسسات العالم الثالث يظهر بعض الممارسات التقليدية نتيجة لبعض القيم الاجتماعية والثقافية السائدة كتكريس

ساعات العمل نحو تحقيق المصالح والمنافع الذاتية والتواطؤ على المصلحة العامة، والتباطؤ في العمل والتصنع فيه، والتسيب في وقته والتأخر عنه، وعدم الجدية واللامبالاة في أدائه وإهدار الطاقات والموارد اللازمة لإنجازه (العكايله، د.ت).

ولعل نظام الولاءات القبلية والعشائرية في دول العالم الثالث والشعور بالالتزام نحو الأقارب والأصدقاء ومحاولة إعطائهم الأولوية في الخدمة أو التوظيف دون أن يكون لهم الحق في ذلك يشجع مثل هذه الممارسات خاصة إذا كان هناك غياب للمسائلة الوظيفية وعدم وجود الجزاء الرادع لمثل هذه الممارسات.

16.2 أثر التناقض بين قيم الفرد وقيم المنظمة على الأداء الوظيفي:

إن وجود تناقض بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل بها يؤدي إلى إصابته بالتوتر والقلق والاضطراب والتردد والانزعاج (الحنيطي،2003). ويؤدي هذا التناقض أيضا إلى ظهور بعض المسلكيات ذات الأثر السلبي على أداء الفرد خصوصا والمنظمة عموما نذكر منها (المصري، 1996، 267-255):

1- الإحباط النفسي وهو شعور الموظف بعدم الرغبة في العمل أي فقدان الدافعيه نحو العمل لاعتقاده بأن عمله ضئيل القيمة والعائد أو لشعوره بأن اهتمام الآخرين به أقل مما يجب.
2- المحسوبية وتتمثل في لجوء المواطن إلى معارفه وأصدقائه من ذوى السلطة والنفوذ من أجل الحصول على ما يحتاجه من خدمه بسهوله ويسر حتى وإن كان ذلك على حساب مصالح الآخرين وحقوقهم.
3- التمرد كعدم طاعة الأوامر والامتناع عن التنفيذ أو الإبطاء فيه ومحاولة عرقلة العمل بوسائل شتى.
4- التسيب في الأداء ويعني ضعف الإدارة وعجزها عن السيطرة على هذا الأداء وأن المرؤوسين هم أصحاب الشأن وليس الرؤساء فليس هنالك من يحاسب ويحاسب أي هنالك الفوضى.

5- الرشوة وهي محاولة تحقيق منافع خاصة على حساب الصالح العام من خـلال تجاوز اللوائح والأنظمة والقوانين.

6- إعاقة العمل: وهو من المفاهيم الخاطئة غير الملموسة إلا أن آثـاره واضـحة على الأداء الوظيفي حيث نجد الموظف يضع العراقيـل أمـام إنجـاز العمـل بالطريقة السليمة أو يطيل الإنجاز إلى أطول وقت ممكن إما لرغبة دفينة فـي نفسه في إثارة المتاعب أمام المتعاملين معه أو لإشباع رغبته في إثبات أهميتـه أو لعجزه عن أداء العمل.

7- الإهمال للواجب، والذي قد يتفاوت ما بين الإهمال البـسيط والجـسيم. وفـي معرض الحديث عن الأداء فان التميز في الأداء والتعامل مع معوقاتـه يتطلـب جملة من الشروط نذكر منها (grote,2002,195-196):

أ- تفعيل دور المعرفة الشاملة التنظيمية والإنسانية.

ب- التوجه نحو الإنجاز ودعم الأداء السلوكي.

ج- انسياب التغذية الراجعة من جميع المصادر حول تقييم الأداء.

د- ربط أهداف المنظمة بالطموحات الشخصية للعاملين من خلال قيام المنظمـة بتوفير المناخ التنظيمي المناسب.

ه- وضع أهداف متحدية للذات لا توقفها العقبات المحتملة.

و- العمل أكثر مما هو مطلوب لضمان المحافظة على الدرجة العالية من التميز في الأداء.

كما أفاد (Mcgregor,1994) إن التغلب على معوقات الأداء يكـون مـن خلال الاهتمام بالموظفين وقيمهم وخاصة المتميزين منهم والسعي إلـى تحـسين أوضاعهم لخلق الولاء للمنظمة من خلال تعديل اتجاهـاتهم وتحفيـزهم وتوسـيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة.

17.2 مقاييس الأداء الوظيفي:

هناك ارتباط وثيق بين تعريف الأداء وقياسه ذلك أن قياس أية ظاهرة بدقة يتوقف على مدى وضوحها أولاً وعلى مدى توافر المقاييس المناسـبة لهـا ثانيـاً.

وحيث أن قياس الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة يمكن من خلالها الحكم له أو عليه، فإنه يجب النظر إليه من زاويتين منفصلتين الأولى في قياس ما هو قـائم أي الأداء الفعلي والثانية قياس ما يجب أن يكون أي الأداء النمطي.

وتهدف الإدارة عادة من وراء استخدام مقاييس الأداء إلى وضـع الأهـداف الفرعية التي ينبغي الوصول إليها من قبل الأفراد، وتطوير أهداف للأفراد تنسجم مع أهداف المنظمة وتعزيز الابتكار والولاء الوظيفي لديهم(عبـدالله، 2000). ويعتبـر قياس الأداء من العوامل المساعدة على تحسين الإنجاز والرضا التام عن الوظيفـة وخاصة عندما يعرف الموظف ما يتوقع منه أن يعمل وكيف يقاس عمله وما هي الخطوات التي يستطيع أن يخطوها لتحسين أدائه.وفي هذه الدراسة تم تناول الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية من خلال المؤشرات التالية:

الانضباط:

الموظف المنضبط هو الذي يقوم بواجبات وظيفته وفقـاً للـوائح وتعليمـات الجهة الموظفة له، فإذا ما أخل بهذه الواجبات أو قام بما يحضر عليـه القيـام بـه تعرض للمسائلة القانونية أو الأخلاقية أو كليهما معاً.وحتى يكون الموظف منضبطاً لا بد وأن يكون لديه معرفة كافية بالقوانين والأنظمة والمراسيم التي تخص وظيفته وأن يطبقها على أحسن وجه وبصورة صريحة وواضحة(خضرا وآخرون، 1995).

إنجاز المهام:

يشير إنجاز المهام إلى مقدار الجهود التي يبذلها شاغل الوظيفة فـي أدائـه لعمله ومقدار الاندفاع الذاتي له لتقديم أفضل ما عنده من أداء، فهو يعكس مدى قدرة الفرد على الوصول بالعمل إلى قمة النتائج من حيث الدقة والإتقان وأدائه لـه فـي الوقت المحدد.

علاقة الموظف مع الرؤساء :

الموظف العام ملزم بطاعة الرؤساء الإداريين وتنفيذ أوامرهم،فـإذا اسـتقر الرئيس على أمر ما فيجب على الموظف أن يسارع إلى تنفيذه، إلا إذا كانت الأوامر غير مشروعة بصورة ظاهرة ويؤدي تنفيذها إلى إلحاق أضرار جسيمة بالمـصلحة العامة (شطناوي، 1999). وللسلطة الرئاسية فائدة وجدوى لا تنكـر فـي الحيـاة الإدارية، فهي أداة مهمة لنجاح الأعمال وتحقيق أهدافها، فـلا يمكـن أداء المهـام بكفاءة وفاعلية دون توجيه الرؤساء و إرشادهم وإصدار أوامرهم. وحتـى يتحقـق التنفيذ والنجاح للأوامر والتعليمات التي يصدرها الرئيس لا بـد أن يتـوفر فيهـا مجموعة من العناصر هي (الشيخلي،1999):

1- انسجام الأمر مع القوانين والتعليمات المعمول بها في المنظمة.
2- أن يتناسب الأمر مع ظروف الأفراد الذين يطلب منهم التنفيذ.
3- أن يرتبط الأمر بهدف يراد تحقيقه.
4- أن يكون الأمر مختصراً وواضحاً وصريحاً.

الولاء الوظيفي :

ينبغي أن يكون ولاء الموظف لوظيفته وليس لعائلة أو جهة معينة، كما ينبغي أن يتصف ولاءه لها باستمرار أي أن يكون في كل الأوقـات والمناسـبات. وولاء العاملين لوظائفهم ينعكس على أدائهم،فعندما يقل تخبو اتجاهـاتهم نحـو وظـائفهم، وتنخفض إنتاجيتهم، وتزداد نسبة التسرب والشعور باللامبالاة لديهم.

والموظف المنتمي هو الذي يحافظ على مصلحة المنظمة وممتلكاتها ويقـدم الاقتراحات لتحسين طرق العمل ورفع مستوى الأداء فيها، ويحافظ علـى شـرف الوظيفة وحسن سمعتها،وهو الذي يؤدي واجباته ومسؤولياته بأمانة وشرف ونزاهة، فلا يقدم مصالحه وانتماءاته الشخصية على مهام وظيفته بل يوفق بين هـذه وتلـك بشكل لا يدع فيه مجالاً لقيام أي شبهة حوله أو شك في إخلاصه (خضرا وآخرون، 1995).

خدمة الجمهور:

الموظف العام مؤتمن على قضاء حاجات الناس، فهو خادم لهم ومن واجبـه أن يتمتع بمستوى عال من الخلق والعدل والكياسة عند تعامله معهم، فلا يجـوز أن ينحاز في خدماته للحزب أو فئة معينة أياً كانت انتماءاته العقائديـة والـسياسية أو الدينية (خضرا وآخرون، 1995). أي أن ينظر الموظف لوظيفته كـأداة لخدمـة الصالح العام وقضاء حاجات الجماهير،وليس كامتياز أو حق مكتـسب يتـيح لـه استغلالهم وظلمهم وتأخير معاملاتهم.

التعاون مع زملاء العمل:

يتأثر أداء الأفراد في المنظمة بطبيعة العلاقة السائدة بينهم، فكلما كانت علاقة الموظف بزملائه قائمة على أساس التعاون والمنافسة الإيجابية والاحترام المتبـادل والعمل بروح الفريق كلما تولد لدى الفرد شعور قوي لتحسين أداءه وتحقيق أهدافـه وأهداف المنظمة. إن العمل بصورة جيدة مع الآخرين وإشراكهم فـي المعلومـات والتصرف معهم بأدب وكياسة كفيل بتحسين العمل في المنظمة ورفع مستوى الأداء فيها.هذا ويعتمد التعـاون بـين الأفـراد فـي المنظمـة علـى عوامـل عديـدة منها(جميعان،1969):

1- أساليب الرقابة الإدارية.
2- إعادة النظر بين فترة وأخرى بالوسائل المتعلقة بالعلاقـات المتبادلـة بـين الموظفين.
3- درجة تطبيق الديمقراطية في المنظمة الإدارية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي بموجبه تم الوقوف على مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع و أثر ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الوزارات.

مصادر جمع البيانات

1- المصادر الثانوية :عن طريق الكتب والمجلات والنشرات وكذلك استخدام شبكة الإنترنت .

2- المصادر الأولية :عن طريق تصميم وتطوير استبانه تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مراكز الوزارات الأردنية والبالغ عددهم حوالي(4322) موظفاً، وذلك بعد أن قامت الباحثة بالرجوع إلى الإحصاءات الصادرة عن أقسام شؤون الموظفين في كل وزارة عام 2004.

3. 3 عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة الكلي من الوزارات الأردنية بنسبة (40%) أي ما يعادل 9 وزارات، وهذه الوزارات هي(وزارة التنمية الاجتماعية ، وزارة العمل، وزارة التخطيط، وزارة السياحة، وزارة التعليم العالي، وزارة الطاقة، وزارة الصناعة والتجارة، وزارة الأوقاف، وزارة البيئة).والسبب في اختيار هذه الوزارات هو عدم تمكن الباحثة من الحصول على أسماء كافة العاملين في مراكز الوزارات لذلك اقتصرت العينة على الوزارات المذكورة.أما عن سبب

تطبيق هذه الدراسة على مراكز الوزارات دون غيرها من مؤسسات الدولة فيعود إلى أن مراكز الوزارات لها ارتباط مباشر ووثيق مـع معظـم قطاعـات المجتمـع الأردني. وهذا يعني أن إجابات العاملين في مراكز هذه الوزارات على بنود الاستبيان يمكن على الأرجح ان تعكس الاتجاهات و ا لقيم الاجتماعية السائدة .

بلغ عدد العاملين في الوزارات المبحوثة(1445) موظفاً وبنـسبة (21 %) مـن المجتمع الكلي، وقد تم إجراء الدراسة على مـا نـسبته (25%) مـن العـاملين فـي الوزارات الأردنية المشمولة بالدراسة(ملحق رقم 2)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وقد شكلوا ما مجموعة (361) مبحوثا تم توزيع استبانه الدراسـة علـيهم، واسترجع منها(330) استبانه وبنسبة عائد بلغـت(91.4%) . تـم اسـتبعاد(9) مـن الاستبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عـدد الاستبانات التـي خضعت للتحليـل (321) استبانه وبما نسبته(97.3%) من الاستبانات المسترجعة، و(88.9%) من عينة الدراسة، وما نسبته (22.2 %) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (1)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	210	%65.4
	أنثى	111	%34.6
العمر	30 سنة فأقل	93	%29.0
	31-40 سنه	133	%41.4
	41-50 سنة	77	%24.0
	50 سنة فأكثر	18	%5.6
الحالة الاجتماعية	أعزب	86	%26.8
	متزوج	235	%73.2
المستوى الوظيفي	مدير	21	%6.5
	مساعد مدير	36	%11.2
	رئيس قسم	60	%18.7
	رئيس شعبة	32	%10.0
	موظف	172	%53.6
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	53	%16.5
	دبلوم كلية مجتمع	83	%25.9
	بكالوريوس	147	%45.8
	دراسات عليا	38	%11.8
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	106	%33.0
	من 6-10 سنوات	59	%18.4
	11-15 سنة	81	%25.2

16 سنة فما فوق	75	%23.4

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (1) الخصائص الشخصية لأفراد العينة،حيث تشير إلى أن الغالبية العظمى(65.4%) لأفراد العينة هم من الذكور في حين أن نسبة المبحوثين من الإناث بلغت (34.6%).

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة(31-40) سنة أعلى نسبة في المبحوثين (41.4%) ، تبعتها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة مقدارها (29%) من عينة الدراسة، ثم الفئة العمرية(41-50 سنة) وبنسبة مقدارها (24%) من عينة الدراسة. أما فئة الأعمار (50 سنة فأكثر) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، حيث شكلت (5.6%) فقط من عينة الدراسة.فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية فقد شكلت فئة(المتزوجين) أعلى نسبة (73.2%)، في حين جاءت فئة الأعزب بنسبة (26.8%) من عينة الدراسة.

أما متغير المستوى الوظيفي فقد شكلت فئة موظف أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة (53.6%)، تلاها فئة رئيس قسم (18.7%) ، ثم فئة مساعد مدير (11.2%)، تبعتها فئة رئيس شعبة وبنسبة بلغت(10.0%)وأخيراً فئة مدير بنسبة (6.5%) من عينة الدراسة.

أما متغير المؤهل العلمي،فقد وجد أن (45،8%) من عينة الدراسة حاصلين على درجة (بكالوريوس) وهي أعلى نسبة في المؤهلات العلمية، يليها فئة (حملة دبلوم كلية مجتمع)(25.9%)، ثم فئة حملة(ثانوية عامة فما دون) (16.5%)، وأخيراً جاءت فئة(حملة الدراسات العليا) بنسبة (11.8%) من عينة الدراسة .

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فقد شكلت فئة (5 سنوات فأقل)أعلى نسبة (33%) من عينة الدراسة، تلاها فئة (11-15) سنة وبنسبة (25.2%)، ثم فئة (16 سنة فما فوق) وبنسبة (23.4%)، وأخيرا جاءت فئة ذات الخدمة (6-10) سنوات و بنسبة (18.4%) من عينة الدراسة.

3. 4 أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانه صممت لقياس مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع وأثر ذلك

على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية(ملحق رقم 1)، وقد تم الاسترشاد في بناء فقرات الاستبانة بدراسة (الخصاونه، 1994) ودراسة (ياغي، 1995)، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

القسم الأول: ويشمل مجموعة فقرات تتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومدة الخدمة في الوظيفة، والحالة الاجتماعية).

القسم الثّاني: ويشمل مجموعة فقرات تتعلق بتصورات المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع وأثر الانسجام على الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الوزارات. ويتكون هذا القسم من 44 فقرة مثلتها الأسئلة ذوات الأرقام (1-44) كما هو مبين في الجدول رقم (2):

وقد تم استخدام أربعة بدائل لتحديد أوزان الفقرات المتعلقة بمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية موضحة على النحو التالي: إعطاء أربع نقاط للإجابة (موافق بشدة)، وثلاث نقاط للإجابة (موافق)، ونقطتين للإجابة (لا أوافق)، ونقطة واحدة للإجابة (لا أوافق بشدة). وبناءا على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية (أعلى من1-1.99) يكون مستوى التصورات منخفضا، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (أعلى من 1.99-2.99) فإن مستوى التصورات يكون متوسطاً، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (أعلى من 2.99-4) يكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة.

أما بالنسبة للفقرات التي تقيس أثر الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية اعتمد المقياس التالي: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (أقل من 2.5) يكون أثر الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي سلبيا، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي(2.5 أو أكثر) يكون أثر الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي إيجابياً.

أما بالنسبة للفقرات السلبية فقد تم عكس درجات الإجابات علما أن الفقـرات السلبية بالنسبة لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والاجتماعيـة هـي:(12)(13)(26)(27). والفقرات السلبية لتأثير مدى الانسجام بين القيم البيروقراطيـة والقيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي هي (29)(31)(33)(34)(35)(36)(39)(40)(41)(42)(43) .

جدول رقم(2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	الفقرات
أولا:الانسجام بين القيم البيروقراطية التالية والقيم الاجتماعية الأردنية السائدة:	
1-الوقت	3-1
2-السرية في العمل	5-4
3-الإنجاز	8-6
4-الدقة في الأداء	10-9
5-الجدارة في التعيين والترقية	13-11
6-الأقدمية في الترقية	15-14
7-التخصص الوظيفي	17-16
8-الانضباط في العمل	19-18
9-خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء	21-20
10-خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل	23-22
11-الموضوعية	25-24
12-الرسمية في العلاقات	28-26
ثانيا:أثر الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على الأبعاد التالية للأداء الوظيفي:	
1- الانضباط	30-29
2-إنجاز المهام	23-31
3-علاقة الموظف مع الرؤساء	34-33
4-الانتماء الوظيفي	38-35
5-خدمة الجمهور	40-39
5-التعاون مع الزملاء	44-41

3. 5 صدق الأداة

للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانه، تم عرض الاستبانة على (4) محكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين الأكاديميين في جامعة مؤتة، وبناءاً على ملاحظاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة.

3. 6 ثبات الأداة

تم استخراج معامل الثبات ،طبقا لكرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم(3)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

رقم المتغير	أرقام الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات(كرونباخ ألفا)
1	28-1	الانسجام بين القيم البيروقراطية والاجتماعية	0.8693
2	44-29	أثر الانسجام على الأداء الوظيفي	0.9041
3-1	44-1	كافة المتغيرات	0.9267

ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أعلاه بان معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.

3. 7 المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليل الآتية. وذلك بالاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS):

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصـف خصائص عينة الدراسة،اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية.
2- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبـار الفروقـات بـين المتغيـرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين إزاء الانسجام بين القـيم البيروقراطيـة والقيم الاجتماعية.
3- اختبار(T.Test) لاختبار الفروقات الإحصائية بين متغير (النـوع الاجتمـاعي والحالة الاجتماعية) وتقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطيـة والقيم الاجتماعية السائدة.

3. 8 التعريفات الإجرائية

المتغيرات المستقلة

أ- القيم الاجتماعية: حكم عقلي أو انفعالي يوجه اختياراتنا بين بدائل السلوك في الجوانب المختلفة، فيحدد لنا الصواب من الخطأ والصالح من الطالح والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض فهي مرشد للسلوك ومحدد لـه، وتتكون نتيجة عمليات انتقائية جماعية يصطلح أفراد المجتمع عليها لتنظيم العلاقات فيما بينهم.
ب- القيم البيروقراطية: هي القيم المستوحاة من النموذج المثالي للبيروقراطية لماكس فيبر، والذي يركز على العقلانية والانضباط، وقيم السلطة والكفاءة واحترام الوقت والعلاقات الرسمية مع وجود نظام صارم من القواعد والإجراءات ومن هذه القيم:
1- الوقت: إعطاء أهمية كبيرة للوقت واستغلاله للأغراض الرسمية فقـط، وعـدم تضييعه في المجاملات والزيارات والاتصالات بشكل يؤدي إلى تكدس الأعمـال وتراكمها والمحافظة على أوقات الدوام الرسمي حضوراً وانصرافا.
2- السرية في العمل: عدم الإفضاء بأي بيانات أو معلومات عن المسائل التي صدر بشأن سريتها تعليمات أو قرارات أو تشريعات خاصة.

3- الإنجاز: الرغبة في النجاح والتميز في العمل وتحقيق الأهداف وفقاً لمعيار معين من الجودة والامتياز.
4- الدقة في الأداء: أن يكون أداء الموظف على مستوى عالٍ من الجودة والإتقان، وأن ينجز مهام وواجبات الوظيفة بلا أخطاء أو تقصير أو إهمال.
5- الجدارة في التعيين والترقية: أن المفاضلة بين الأشخاص في التعيين والترقية تتم على أساس الصلاحية في العمل والكفاءة فيه، فلا يعين أو يرقى إلا ذوي الكفاءة والجدارة بعيداً عن الأهواء والاعتبارات الشخصية والعائلية.
6- الأقدمية في الترقية: هي فترة الخدمة في المنظمة والمتمثلة بعدد السنوات المقضية في الخدمة.
7- التخصص الوظيفي: تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل عضو من أعضاء التنظيم وفقاً لقواعد محددة وثابتة.
8- الانضباط في العمل: عدم تجاوز الموظف للأنظمة والقوانين والتعليمات النافذة سواء في الأمور الشكلية أو الجوهرية.
9- خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء: أن الموظف في التنظيم البيروقراطي ملزم بالطاعة المطلقة لسلطة وأوامر الرؤساء دونما اعتراض، فطاعة المرؤوس لأوامر الرئيس في التنظيم البيروقراطي حق للرئيس وواجب على المرؤوس.
10- خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل: تقديم مصلحة العمل على المصالح الذاتية الخاصة ، وعدم استغلال الوظيفة بجميع ما يترتب عليها من نفوذ وهيبة وسلطة لتحقيق منافع شخصية مالية وغير مالية بشكل منافي للقوانين والتعليمات الرسمية.
11- الموضوعية: الاحتكام إلى الأنظمة والقوانين والتعليمات واللوائح والالتزام بها سلوكيا.
12- الرسمية في العلاقات بين العاملين داخل المنظمة وبين العاملين والمراجعين: إن العلاقات هي علاقات رسمية غير شخصية، وهي بين الوظائف وليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف، فالرابطة التي تربط الموظفين مع بعضهم هو

اشتراكهم في المسؤولية أمام الإدارة، وكذلك العلاقات مـع المـراجعين هـي علاقات رسمية بعيدة عن أي اعتبارات شخصية أو روابط عائلية.

المتغير التابع

الأداء الوظيفي: قدرة الموظف على تحقيق أهداف العمل وإنجازه وفقاً للمعايير والأوقات المحددة.

1- الانضباط :مدى التزام الموظف بالقوانين والتعليمات الرسمية.
2- إنجاز المهام: تحري الموظف الدقة عند القيام بالعمل و إنجازه له في الوقـت المحدد .
3- علاقة الموظف مع الرؤساء : امتثال الموظف لأوامر رئيسة ا لمباشر والتقيـد بتعليماته.
4- الانتماء الوظيفي: حرص الموظف على إعطاء الوظيفة الأولوية في الانتمـاء والولاء بغض النظر عن انتماءاته الأخرى العشائرية أو الاجتماعية، مع رغبته في عدم تركها والاستمرار فيها،و التزامه بمواعيد العمل.
5- خدمة الجمهور: حرص الموظف على تقديم أفضل خدمة للجمهور وبشكل عادل دون تمييز بين المراجعين.
6- التعاون مع الزملاء: العلاقة مع الزملاء في العمل، ومدى تقديم الموظف النصح والمشورة للزملاء عند أداء العمل.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، ويتـضمن قـيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسـة، والفقرات المكونة لكل بعد.

1.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: هنالك مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطيـة في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

تسلسل الفقرات	الانسجام بين القيم البيروقراطية التالية والقيم الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
3-1	الوقت	3.35	0.55	%83.78	1	مرتفع
5-4	السرية في العمل	3.17	0.69	%79.13	2	مرتفع
8-6	الإنجاز	3.11	0.59	%77.85	4	مرتفع
10-9	الدقة في الأداء	3.13	0.55	%78.23	3	مرتفع
13-11	الجدارة في التعـين و الترقية	2.16	0.57	%54.03	11	متوسط
15-14	الأقدمية في الترقية	2.80	0.61	%70.02	9	متوسط
17-16	التخصص الوظيفي	2.90	0.65	%72.50	8	متوسط
19-18	الانضباط في العمل	3.01	0.61	%75.16	5	مرتفع
21-20	خضوع المرؤوسـين لسلطة وأوامر الرؤساء	2.91	0.57	%72.70	7	متوسط
23-22	خـضوع المـصلحة الشخـصية لمـصلحة العمل	2.96	0.56	%73.91	6	متوسط
2425	الموضوعية	2.80	0.62	%70.09	10	متوسط
28-26	االرسميةفي العلاقات	1.98	0.57	%49.60	12	منخفض
28-1	القـيم البيروقراطيـة والاجتماعية	2.86	0.32	%71.50	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم(4) أن المتوسط العام للانسجام بين القـيم البيروقراطيـة مجتمعة والقيم الاجتماعية بلغ(2.86) وبأهمية نسبية بلغت(71.50)، مما يشير إلـى مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية. أما بالنـسبة لترتيب هذه القيم البيروقراطية حسب درجة انسجامها مع القيم الاجتماعية فقد جـاء على النحو التالي: (الوقت ،السرية في العمل، الدقة في الأداء، الإنجاز، الانـضباط، خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمـل، الخـضوع للرؤسـاء، التخـصص الوظيفي، الأقدمية في الترقية، الموضوعية، الجدارة في التعيين والترقية، الرسـمية في العلاقات). وعلى الرغم من أن المتوسط العام للانسجام بين القيم البيروقراطية مجتمعة والقيم الاجتماعية جاء متوسطا إلا أن خمسة من القيم البيروقراطية (الوقت، السرية في العمل، الدقة في الأداء، الإنجاز، الانضباط) سجلت مستوى مرتفع مـن الانسجام مع القيم الاجتماعية مما يقتضي رفض الفرضية المذكورة آنفاً جزئيا فيمـا يتعلق بهذه المتغيرات، في حين أن ستة قيم (خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل، الخضوع للرؤساء، التخصص الوظيفي، الأقدمية في الترقية، الموضـوعية، الجدارة في التعيين والترقية) سجلت مستوى متوسـط مـن الانـسجام مـع القـيم الاجتماعية مما يقتضي قبول الفرضية التي تنص على أن هنالك مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع فيما يتعلق بهذه المتغيرات، أما (الرسمية في العلاقات) فقد سجلت مـستوى منخفض من الانسجام مع القيم الاجتماعية مما يقتضي رفض الفرضية المذكورة آنفاً فيما يتعلق بهذا المتغير.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية في الـوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع.

أولاً: الانسجام بين الوقت كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن مدى الانسجام بين قيمة الوقت كأحد أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.1	يرى المراجعون بأنه ينبغي على كل موظف الاهتمام بالوقت أثناء ممارسة العمل .	3.40	0.68	%84.89	1	مرتفع
.2	يرى المراجعون بأن وقت العمل هو من أجل العمل ولا ينبغي أن يستغل في المجاملات الشخصية .	3.27	0.79	%81.85	3	مرتفع
.3	يحترم المراجعون الموظف الملتزم بعمله.	3.38	0.66	%84.58	2	مرتفع
3-1	الوقت	3.35	0.55	%83.78	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(5) أن المتوسط العام لمدى الانسجام بين متغير الوقت كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية بلغ (3.35) وبأهمية نسبية بلغت (83.78%)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الانسجام بين متغير الوقت والقيم الاجتماعية السائدة. وتفسير هذه النتيجة أن المجتمع الأردني يثمن الوقت ويعتبره مصدرا هاما من مصادر الإنتاج والاستثمار وذلك لم له من تأثير كبير في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات التي يحتاجها الجمهور بكفاءة وبدون تعقيدات.أضف إلى ذلك أن عدم الاستغلال الأمثل للوقت يؤدي إلى هدر الطاقات والإمكانيات الداخلية للأجهزة الإدارية و يضعف من قدرتها في تنفيذ خططها وبرامجها التنموية وإلى

خلق حالة تخلف إدارية واجتماعية تؤدي إلى نقص كمي ونوعي في المخرجات المطلوبة.

ثانياً: الانسجام بين السرية في العمل كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن مدى الانسجام بين قيمة السرية في العمل كأحد أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
4.	يقدر المراجعون الموظف الذي يحافظ على سرية المعلومات المتصلة بوظيفته .	3.19	0.76	%79.67	1	مرتفع
5.	يعتبر المراجعون إفشاء الموظف لأسرار العمل من الأمور المضرة بمصلحة العمل .	3.14	0.79	%78.58	2	مرتفع
5-4	السرية في العمل	3.17	0.69	%79.13	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(6) أن المتوسط العام لمدى الانسجام بين متغير السرية في العمل كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية و القيم الاجتماعية بلغ (3.17) وبأهمية نسبية بلغت(79.13%)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الانسجام بين متغير السرية في العمل والقيم الاجتماعية السائدة. ويفسر هذا أن المراجعين يعتبرون السرية في العمل متطلب ضروري للتوجه نحو الأداء وواجب حتمي تفرضه الأنظمة واللوائح والتعليمات النافذة كما أن التفريط بها يشكل إساءة لأخلاقيات الوظيفة العامة مما يخل بمصلحة التنظيم والمصالح الخاصة بالمواطنين.

ثالثاً: الانسجام بين الإنجاز كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن مدى الانسجام بين قيمة الإنجاز كأحد أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
6.	يثني المراجعون على الموظف الناجح في العمل .	3.18	0.66	%79.44	2	مرتفع
7.	يثني المراجعون على الموظف المتميز في العمل .	3.18	0.67	%79.60	1	مرتفع
8.	يثني المراجعون على الموظف الذي يحرص على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها .	2.98	0.68	%74.53	3	متوسط
8-6	الإنجاز	3.11	0.59	%77.85	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(7) أن المتوسط العام لمدى الانسجام بين متغير الإنجاز كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية بلغ (3.11) وبأهمية نسبية بلغت (77.85%)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الانسجام بين متغير الإنجاز والقـيم الاجتماعية السائدة في الأردن. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بأن المجتمع الأردنـي لديه توجه مرتفع نحو العمل والإنجاز والوصول بالعمل إلى أعلى المستويات وهـذا يعكس ما يشهده الأردن من تحول في مجال العمل حيث يلاحظ أن التوجهات نحو الأداء الجيد أصبحت ملموسة خصوصا في أوساط الشباب الذين يشكلون نسبة 65% من الشعب الأردني. أضف إلى ذلك التقدم العلمي الذي شهده الأردن فـي العقـود الأخيرة والتأكيد أن التقدم والتطور يكون من خلال الارتكاز إلى العلم وغرس القيم والمثل النبيلة التي تدفع المجتمع نحو مزيد من العمل والإنجاز، وأن العمل النـاجح والمتميز يؤدي إلى زيادة الإنتاج وإلى إجراء تغيرات في الحياة العامة تتوافق مـع التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمعات المتقدمة.

رابعاً: الانسجام بين الدقة في الأداء كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن مدى الانسجام بين الدقة في الأداء كأحد أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.9	يتوقع المراجعون أن يكون عمل الموظف عالي الجودة .	3.15	0.69	%78.82	1	مرتفع
.10	لا يتقبل المراجعون من الموظف أي خطا أو إهمال عند القيام بالعمل.	3.11	0.68	%77.65	2	مرتفع
10-9	الدقة في الأداء	3.13	0.55	%78.23	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(8) أن المتوسط العام لمدى الانسجام بين متغير الدقة في الأداء كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية بلغ (3.13) وبأهمية نسبية بلغت(78.23%)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الانسجام بين متغير الدقـة فـي الأداء والقيم الاجتماعية السائدة. يتبين من هذه النتيجة أن لدى المجتمـع الأردنـي توجه مرتفع نحو الأداء الجيد والمتقن وذلك لما للدقة في الأداء من دور في تحقيق مصلحة التنظيم والمصالح الخاصة بالمواطنين. وأنها أمر ضروري وشرط أساسي لتحسين إنتاجية وكفاءة أجهزة الدولة والقطاع العام كما ونوعا. وأن عـدم إنجـاز الموظف لمهام وظيفته بصورة دقيقة ومتقنة يؤدي إلى خفض الأداء وزيادة التكاليف وبالتالي فشل المنظمة.

خامساً: الانسجام بين الجدارة في التعين والترقية كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن مدى الانسجام بين الجدارة في التعين والترقية كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.11	يفضل المراجعون أن تكون الكفاءة الأساس الوحيد للتعين وترقية الموظفين.	2.71	0.81	%67.18	1	متوسط
.12	يتعرض الموظفون في الوزارات الحكومية لضغوطات من قبل بعض المراجعين للتوسط لأحد المرشحين دون غيره لشغل وظيفة عامة .	1.94	0.83	%48.52	2	منخفض
.13	تؤثر علاقات المراجعين الشخصية مع الرؤساء والمسؤولين في العمل على فرص التعيين والترقية في الوظائف العامة .	1.83	0.78	%45.87	3	منخفض
13-11	الجدارة في التعين والترقية	2.16	0.57	%54.03	-	متوسط

*إجابات المبحوثين على الفقرات (13.12) تم ترتيبها بطريقة عكسية

يتبين من الجدول رقم(9) أن المتوسط العام لمدى الانسجام بين متغير الجدارة في التعيين والترقية كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية بلغ (2.16) وبأهمية نسبية بلغت(54.03%)، مما يشير إلى مستوى متوسط من الانسجام بين متغير الجدارة في التعيين والترقية والقيم الاجتماعية السائدة، يتبين من هذه النتيجة أن لدى المجتمع الأردني توجه متوسط نحو الجدارة في التعيين والترقية، لكن على الرغم من هذا التوجه إلا أن عملية التوظيف والترقية في

الوظيفة العامة ما زالت تتأثر بالاعتبارات الشخصية والعائلية ويمكن رد ذلك إلى ما يلي:

1- أهمية التعيين في الوظيفة العامة،فالأفراد خارج المنظمة في حاجة ماسة إلى وظيفة يعيلون بها أنفسهم خاصة أمام ارتفاع نسبة البطالة ومستوى المعيشة وقلة الشواغر.

2- الضغوط السياسية من قبل الوزراء وقيادات الأحزاب وأصحاب المراكز في المجتمع على رؤساء المنظمات لتعبئة شواغر وإحداث وظائف ليس لها ضرورة.

أضف إلى ذلك تقبل التقاليد القبلية والعائلية الواسطة والمحسوبية فالواسطة في المجتمعات النامية عموما لا تعتبر آمراً شاذا بل آمراً طبيعيا وتحظى بقبول اجتماعي واسع، كما أن عدم تفعيل القوانين والتشريعات التي تنظم شؤون الوظيفة العامة وغياب المسائلة الوظيفية يشجع مثل هذه الممارسات.

وفي حقيقة الأمر يحظى موضوع الجدارة في التعيين والترقية ومحاربة الواسطة والمحسوبية الآن في الأردن اهتماما واسعا وعلى المستويين الإداري والسياسي، فبتاريخ 26|6|2005 وجه جلالة الملك كتابا إلى دولة رئيس الوزراء يطلب فيه ضرورة إنشاء هيئة مستقلة لمكافحة الفساد والوقاية منه واعتبار الواسطة جريمة يعاقب عليها القانون لأنها تقدم من لا يستحق التقدم وتضع في الوظائف أشخاص غير مؤهلين وغير قادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظيفة الأمر الذي يشكل عامل طرد واستبعاد للكفاءات وبالتالي جعل المؤسسات غير فاعلة.

سادساً: الانسجام بين الأقدمية في الترقية كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن مدى الانسجام بين الأقدمية في الترقية كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.14	يؤمن المراجعون بالأقدمية كأساس لترقية الموظفين .	3.05	0.81	%76.4	1	مرتفع
.15	يعتبر المراجعون الأقدمية في الترقية أساس نجاح العمل على اعتبار أن الموظف الأقدم أكثر خبرة ومهارة من باقي الموظفين .	2.55	0.82	%3.79	2	متوسط
15-14	الأقدمية في الترقية	2.80	0.61	%70.02	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم(10) أن المتوسط العام لمدى الانسجام بين متغير الأقدمية في الترقية كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية بلغ (2.80) وبأهمية نسبية بلغت(70.02%)، مما يشير إلى مستوى متوسط من الانسجام بين متغير الأقدمية في الترقية والقيم الاجتماعية السائدة. يتبين من هذه النتيجة أن لدى المجتمع الأردني توجه نحو اعتبار الأقدمية كأساس في الترقية وقد يعود ذلك إلى أن طبيعة النظام الاجتماعي والقيم الاجتماعية تحترم وتقدر الأكبر سنا على اعتبار أنه أكثر خبرة وأفضل مهارة وحنكة في التعامل مع مجريات الأمور.

سابعاً: الانسجام بين التخصص الوظيفي كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن مدى الانسجام بين التخصص الوظيفي كأحد أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.16	يفضل المراجعون التعامل مع موظفين متخصصين عند إنجاز معاملاتهم .	2.68	0.82	%67.05	2	متوسط
.17	يعتبر المراجعون أن تخصص الموظف لأداء مهام محددة وواضحة عامل يساعد على نجاح العمل .	3.13	0.72	%78.35	1	مرتفع
17-16	التخصص الوظيفي	2.91	0.65	%72.70	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم(11) أن المتوسط العام لفقرات متغير التخصص الوظيفي كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية بلغ (2.91) وبأهمية نسبية بلغت (72.70%)، مما يشير إلى مستوى متوسط من الانسجام بين متغير التخصص الوظيفي والقيم الاجتماعية السائدة. يتبين من هذه النتيجة أن لدى المجتمع الأردني توجه نحو التخصص الوظيفي على اعتبار أن التخصص الوظيفي من العوامل المساعدة على القيام بالأعمال والعناية بها. فمن الملاحظ أن كثيرا من المؤسسات في المجتمع الأردني كالمؤسسات التقليدية والدينية والعامة والخاصة تتجه نحو المزيد من ممارسة أدوار محددة وهذا يختلف عن ما كان سائدا في الحقب الماضية حيث تعدد الأدوار وتداخلها. ومن الممكن أيضا أن لطبيعة التنظيمات العامة

والخاصة وما يتطلبه العمل فيها من مردود وإنتاج قد عزز من هذا الاتجاه.أضـف إلى ذلك دور الجامعات والمعاهد ومؤسسات التعليم المختلفة قد ساهم في تعزيـز مبدأ التخصص عن طريق الأعداد والتأهيل الفني المتخصص وفقا لاحتياجات سوق العمل. لكن على الرغم من توجه المجتمع نحو التخصص الوظيفي إلا أن الوضـع القائم في المجتمع الأردني ما زال يعكس مزيجا من خصائص التخصص والاندماج في أداء الأدوار في آن واحد وإلى جـود نزعـة نحـو دمـج الأدوار الـسياسية والاقتصادية والإدارية بالأدوار الشخصية والاجتماعية.

ثامنا: الانسجام بين الانضباط في العمل كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقـيم الاجتماعية.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن مدى الانسجام بين الانضباط في العمل كأحد أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.18	يؤمن المراجعون بضرورة التزام الموظف بالأنظمة والقوانين أثناء ممارسة العمل .	3.06	0.75	%76.48	1	مرتفع
.19	يقدر المراجعون الموظف الجاد والمنضبط.	2.95	0.75	%73.83	2	متوسط
19-18	الانضباط في العمل	3.01	0.61	75.16%	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(12) أن المتوسط العام لمـدى الانـسجام بـين متغيـر الانضباط في العمل كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية بلغ (3.01) وبأهمية نسبية بلغت(75.16%)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الانـسجام بـين الانضباط في العمل والقيم الاجتماعية السائدة. يتبين من هذه النتيجة أن لدى المجتمع الأردني توجه مرتفع نحو الالتزام بالأنظمة والقوانين والتصرف ضمن الإجـراءات المحددة والتعليمات الموضوعة وذلك لمنع الانحرافات والتجـاوزات والممارسـات

الإدارية الخاطئة كالرشوة والواسطة والمحسوبية والاختلاسات. ويضاف إلى ذلـك أن عدم الالتزام بالقانون يساهم في تكريس السلبية والضعف الإداري سواء في تنفيذ الإجراءات الداخلية في المنظمة الإدارية أو في التعامل مع جمهور المراجعين. لكن على الرغم من أن التوجه نحو الالتزام بالقانون جاء مرتفعا إلا أن الواقع يشير إلى وجود تناقض بين الحقيقة والمظهر حيث تكثر التجاوزات والممارسـات الإداريـة الخاطئة أي أن هنالك فجوة بين الفكر والممارسة وهـذا مـا يعـرف بالـشكلية أو الرسمية.

تاسعاً: الانسجام بين خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء كبعد من أبعـاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن مدى الانسجام بين خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء كأحد أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.20	يثني المراجعون على الموظف الذي يمتثل لأوامر وسلطة رئيسه .	3.03	0.68	%75.78	1	مرتفع
.21	يعتبر المراجعون طاعة المرؤوس لسلطة الرئيس حق للرئيس وواجب على المرؤوس.	2.79	0.67	%69.63	2	متوسط
21-20	خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامـر الرؤساء	2.91	0.57	%72.70	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم(13) أن المتوسط العام لمدى الانـسجام بـين متغيـر خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية بلغ (2.91) وبأهمية نسبية بلغت (72.70%)، مما يشير إلـى مـستوى متوسط من الانسجام بين خضوع المرؤوسين لـسلطة وأوامـر الرؤسـاء والقـيم

الاجتماعية. يتبين من هذه النتيجة أن لدى المجتمع الأردني توجه نحو التقيد بسلطة وأوامر الرؤساء وقد يعود ذلك إلى طبيعة النظام الاجتماعي القائم الذي يبجل ويرفع من مكانة القائمين على السلطة. أضف إلى ذلك اعتبار المجتمع أن سـيادة النظـام داخل أي تنظيم يتطلب وجود أشخاص يمتلكون سلطة تمنع وقوع الانحراف وتعاقب العابثين والمنحرفين عن السلوك الصحيح.لكن هذا التوجه المتوسط نحو التقيد بأوامر وتوجيهات الرؤساء يشير في حقيقة الأمر إلى عدم الإيمان الكامل بقيمة الخـضوع للرؤساء ولعل ذلك يعكس الواقع السائد في المجتمع فالتوجه القبلي والأسري الـذي نشأ عليه الموظف والذي يستهدف تعزيز نزعة الرجولة يؤدي إلى عدم الانـصياع بسهولة إلى الأوامر والتوجيهات الإدارية .

عاشراً: الانسجام بين خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن مدى الانسجام بين خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل كأحد أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.22	يقدر المراجعون الموظف الذي يقـدم مصلحة العمل على مصلحته الذاتية .	2.87	0.65	%71.65	2	متوسط
.23	يـستاء المراجعـون مـن اسـتغلال الموظف لوظيفتـه لتحقيـق منفعـة شخصية .	3.05	0.75	%76.17	1	مرتفع
23-22	خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل	2.96	0.56	%73.91	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم(14) أن المتوسط العام لمدى الانسجام بين متغير خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل كبعد من أبعـاد القـيم البيروقراطيـة والقـيم الاجتماعية بلغ (2.96) وبأهمية نسبية بلغت(73.91%) مما يـشير إلـى مـستوى

متوسط من الانسجام بين خضوع المصلحة الشخـصية لمـصلحة العمـل والقـيم الاجتماعية السائدة. يتبين من هذه النتيجة أن لدى المجتمع الأردنـي توجـه نحـو المصلحة العامة والمواطنة الصالحة على اعتبار أنها الوسيلة الأهـم فـي تحقيـق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم والقدرة على تقديم الخدمات للمواطنين على النحو الأمثل. لكن هذا التوجه المتوسط نحو المصلحة العامة يشير إلى أن قيمة خـضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل ما زالت غير متجذرة ولعل ذلك يعكس الواقـع السائد في المجتمع الأردني فما زالت المصالح الشخصية والولاءات الضيقة تأخـذ الأولوية على الواجب والصالح العام وقد يعود السبب في ذلك إلى ضعف الاتجاهات الثقافية في المجتمع والفواصل بين الولاءات الخاصة من جهة والولاء للوطن مـن جهة أخرى.

الحادي عشر: الانسجام بين الموضوعية كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن مدى الانسجام بين الموضوعية كأحد أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.24	يلتزم المراجعون بالأنظمة والقوانين عند إنجاز معاملاتهم .	3.04	0.78	%76.09	1	مرتفع
.25	يستاء المراجعون من تصرفات وقرارات الموظفين التي لا تستند إلى أسس قانونية .	2.56	0.88	%64.10	2	متوسط
25-24	الموضوعية	2.80	0.62	%70.09	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم(15) أن المتوسط العام لمـدى الانـسجام بـين متغيـر الموضوعية كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية بلغ (2.80) وبأهمية نسبية بلغت(70.09%)، مما يشير إلى مستوى متوسط من الانسجام بين الموضوعية والقيم الاجتماعية السائدة.يتبين من هذه النتيجة أن لدى المجتمع الأردني توجه نحـو الالتزام بالأنظمة والقوانين والتمسك بالسلوكيات الإدارية السليمة علـى اعتبـار أن السلوك الرسمي يمثل أفضل سلوك يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها وان عدم الالتزام بالقانون يؤدي إلى الانحراف الوظيفي وإلى استشراء الفساد بأشكاله المختلفة وإلى تشويش القرارات المتعلقة بالتنظيم ومصالح المواطنين.وعلى الرغم من هذا التوجه المتوسط نحو الموضوعية فان المجتمع الأردنـي مـا زال يظهر سلوكيات وممارسات غير موضوعية كلجوء المـواطنين إلـى الوسـاطات والمحسوبيات عند إنجاز المعاملات.

الثاني عشر: الانسجام بين الرسمية في العلاقات كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن الانسجام بين الرسمية في العلاقات كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.26	يتوقع المراجعون الذين يرتبطون بعلاقات معرفة أو صداقة مع الموظف أن يمضوا وقتاً أقل لإنجاز معاملاتهم من المراجعين الآخرين .	1.79	0.79	%44.78	2	منخفض
.27	يتوقع المراجعون الذين يرتبطون بعلاقات معرفة أو صداقة مع الموظف قدر أكبر من الاحترام وحسن الاستقبال من غيرهم من المراجعين .	1.72	0.73	%42.99	3	منخفض
.28	يعتبر المراجعون تدخل العلاقات الشخصية أثناء العمل الرسمي من	2.44	0.80	%61.01	1	متوسط

	الأمور المضرة بمصلحة العمل .					
26-28	الرسمية في العلاقات	1.98	0.57	%49.18	-	منخفض

* إجابات المبحوثين على الأسئلة ذوات الأرقام (27.26) تم ترتيبها بطريقة عكسية.

يتبين من الجدول رقم(16) أن المتوسط العام لمدى الانسجام بين متغير الرسمية في العلاقات كبعد من أبعاد القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية بلغ (1.98) وبأهمية نسبية بلغت(49.18%)، مما يشير إلى مستوى منخفض من الانسجام بين الرسمية في العلاقات والقيم الاجتماعية السائدة. ولعل ذلك يعود إلى طبيعة المجتمع الأردني فهو من المجتمعات العشائرية والقبلية التي تسيطر فيها علاقات القرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات التنظيمية ذلك أن الأسرة ما زالت تتمتع بمركز مميز فغالبا ما يكون ولاء الفرد موجه لعائلته أولاً ولعمله ووطنه ثانيا. أضف إلى ذلك أن نظام المشللية الإدارية والسياسية والواسطة والمحسوبية والمعاملة التفضيلية لأقارب وأصدقاء الموظف لا تعتبر من الناحية الاجتماعية أنها سوء معاملة أو سوء خدمة بل وسيله لتسهيل إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات. يضاف إلى ذلك أن المجتمع الأردني ما زال لا يفصل بين الأدوار الشخصية والاجتماعية للموظف ومركزه الوظيفي فغالبا ما يلاحظ وجود نزعة نحو دمج الأدوار الإدارية بالأدوار الشخصية والاجتماعية.

إزاء ما تقدم من نتائج نؤيد فرضية الدراسة التي تنص على أن هنالك مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية فيما يتعلق بالقيم البيروقراطية المتعلقة بخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء والتخصص الوظيفي والأقدمية في الترقية والموضوعية والجدارة في التعيين والترقية حيث سجلت مستوى متوسط من الانسجام مع القيم الاجتماعية أي أن لدى المجتمع الأردني توجه نحو هذه الأبعاد ولكن بدرجة متوسطة، وهذا التوجه المتوسط نحو هذه القيم يشير في حقيقة الأمر إلى عدم تجذر هذه القيم في المجتمع ولعل ذلك يعكس الواقع السائد في المجتمع الأردني حيث ما زالت المصلحة الشخصية والولاءات الضيقة تلعب دورا هاما وبارزا في تعامل الأجهزة البيروقراطية مع المواطنين وتتدخل الاعتبارات العائلية

والشخصية في عملية التعيين والترقية وإلى لجـوء المـواطنين إلـى الواسـطات والمحسوبيات. ولعل ذلك يعود إلى بعض الاتجاهات الثقافية في المجتمع وغيـاب المسائلة والجزاء الرادع لمثل هذه الممارسات أضف إلى ذلك ضعف الفواصل بين الولاءات الخاصة من جهة والولاء للوطن من جهة أخرى. وقد جاءت هذه النتـائج متفقة مع دراسة (العواملة،1993) والتي توصلت إلى وجود اتجاهات متوسطة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو الجـدارة فـي التعيـين والترقيـة وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء والموضوعية والمصلحة الفردية. أما القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والدقة فـي الأداء والإنجـاز والانضباط فقد سجلت مستوى مرتفع من الانسجام مع القيم الاجتماعيـة بالتـالي نرفض الفرضية المذكورة آنفاً جزئيا فيما يتعلق بهذه المتغيرات. ويمكن رد هـذه النتيجة إلى اعتبار المجتمع الأردني أن هذه القيم ذات علاقة وثيقة بتصريف شؤون المواطنين وإنجاز معاملاتهم وتحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفـع قـدرتها التنافسية وذلك بجعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافـسة وأن عدم الإلمام بها يؤدي إلى هدر الطاقات والإمكانيات الداخليـة للأجهـزة الإداريـة ويضعف من قدرتها في تنفيذ خططها التنموية وإلى خفض الأداء وزيادة التكـاليف وبالتالي فشل المنظمة. وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (العواملـة،1993) والتي توصلت إلى وجود اتجاهات مرتفعة لدى العاملين في المؤسسات الحكوميـة الأردنية نحو الوقت والسرية في العمل والالتزام بالقانون. وغير متفقة مع دراسـة (الخصاونة، 1996) والتي أشارت نتائجها إلى وجود اتجاهـات متوسـطة لـدى العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو الإنجاز والأداء، أما قيمة الرسـمية في العلاقات فقد سجلت مستوى منخفض من الانسجام مع القيم الاجتماعية وعليـه ترفض الفرضية جزئيا فيما يتعلق بهذا المتغير، أي أن لدى المجتمع الأردني توجه منخفض نحو الرسمية في العلاقات حيث تسيطر الانتماءات العـشائرية والحزبيـة والأقليمية وعلاقات القربى على العلاقات التنظيمية. فالولاء الأساسي للفرد مرهون بالمجموعات والمؤسسات التقليدية الأمر الذي أثر على بعض السلوكيات الإداريـة وأوجد مظاهر سلبية كالواسطة والمحسوبية. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج

دراسة (الحنيطي، 2003) ودراسة (الكيلاني وسكجها، 2000) و(الصرايرة، 1999) و(Cunningham and Sarayrah ,1993) و(علاء الدين، 1996) و(الخصاونة، 1994) ودراسة أخرى ل(الخصاونة، 1994) والتي أشارت نتائجها إلى أن التعامل الرسمي بالمؤسسات الأردنية يتأثر بالعلاقات الشخصية وإلى لجوء المواطنين إلى الواسطة والمحسوبية. وفي الحقيقة يجب الإشارة إلى أنه على الرغم من توجه المجتمع نحو القيم موضع البحث وباستثناء قيمة (الرسمية في العلاقات) إلا أن الالتزام العملي والواقع الفعلي يشير إلى تناقض كبير بين الحقيقة والمظهر ووجود فجوة بين الفكر والممارسة. إن هذا التناقض بين الوضع الحقيقي والظاهري أشار إليه العديد من الكتاب أولهم (Riggs, 1964) الذي أطلق عليه لفظ Formalistic وهي الشقة والبعد بين التصور الرسمي القانوني وبين التنفيذ والتطبيق العملي أيضاً (هيدي، 1983) و(Jabbra، 1976) و(الخصاونة، 1994) و(العواملة، 1993) إضافة إلى العديد من الكتاب الآخرين المختصين في مجال الإدارة العامة في الأردن والدول النامية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة تعزى للخصائص الوظيفية والشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة ،العمر، الحالة الاجتماعية).

لقد جاء توزيع المبحوثين حسب خصائصهم الوظيفية والشخصية مناسباً لأغراض الدراسة، وقد ضمت بعض الفئات مع بعضها البعض واعتبرت فئة واحدة وذلك لمحدودية إعداد المبحوثين في هذه الفئات. إن فئة الموظفين الذين مستواهم التعليمي أقل من ثانوية عامة وثانوية عامة ضمت في فئة ثانوية عامة فما دون. أيضاً ضمت فئة الموظفين من حملة الماجستير والدكتوراه في الفئة دراسات عليا،وفئة الموظفين من أعمار 20 سنة فأقل و21-30 سنة ضمت في الفئة العمرية 30 سنة فأقل. كما ضمت فئة الموظفين من الحالة الاجتماعية أخرى – اذكر (مطلق، أرمل) مع الفئة الوظيفية متزوج.

أولا: تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقـيم الاجتماعيـة تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (17)

نتائج اختبار(T) لتقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
الوقت	ذكر	**210**	3.4238	0.5215	*3.339	0.001
	أنثى	**111**	3.2132	0.5664		
السرية في العمل	ذكر	**210**	3.2238	0.6507	**2.105	0.036
	أنثى	**111**	3.0541	0.7518		
الإنجاز	ذكر	**210**	3.2063	0.5720	*3.926	0.000
	أنثى	**111**	2.9399	0.5898		
الدقة في الأداء	ذكر	**210**	3.1690	0.5756	1.587	0.075
	أنثى	**111**	3.0541	0.4924		
الجدارة في التعين والترقية	ذكر	**210**	2.1000	0.5815	*3.622	0.009
	أنثى	**111**	2.2764	0.5466		
الأقدمية في الترقية	ذكر	**210**	2.8167	0.6233	0.646	0.519
	أنثى	**111**	2.7703	0.5908		
التخصص الوظيفي	ذكر	**210**	3.0071	0.6215	*3.859	0.000
	أنثى	**111**	2.7207	0.6526		
الانضباط في العمل	ذكر	**210**	3.0429	0.5995	1.471	0.142
	أنثى	**111**	2.9369	0.6444		
خضوع المرؤوسين لسلطة الرؤساء	ذكر	**210**	2.9310	0.5609	0.995	0.321
	أنثى	**111**	2.8649	0.5758		
خضوع المصلحة الشخصية لمـصلحة العمل	ذكر	**210**	2.0048	0.7795	**2.039	0.042
	أنثى	**111**	1.8498	0.6400		
الموضوعية	ذكر	**210**	2.8714	0.6207	*2.716	0.007
	أنثى	**111**	2.6757	0.6017		
الرسمية في العلاقات	ذكر	**210**	3.0143	0.5679	1.288	1.99
	أنثى	**111**	1.9279	0.5781		
مدى الانسجام بين القيم البيروقراطيـة والقيم الاجتماعية	ذكر	**210**	3.9007	0.3137	*3.344	0.001
	أنثى	**111**	2.7753	0.3291		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α=0.01) ** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة (T) الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (276) = 2.326 وقيمتها على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 1.645

أشارت بيانات الجدول رقم (17) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية فـي العمل والإنجاز والجدارة في التعيين والترقيـة والتخـصص الـوظيفي وخـضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية من جهة والقيم الاجتماعية السائدة

من جهة أخرى تعزى لمتغير الجنس، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات.

من جانب آخر أشارت المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالدقة في الأداء والأقدمية في الترقية والانضباط في العمل وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء والرسمية في العلاقات من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير الجنس مما يقتضي قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات. وتشير هذه النتيجة إلى أن المبحوثين وبغض النظر عن جنسهم يتقاربون في تقيمهم لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية السائدة. ولعل ذلك يعود إلى أن هذه القيم أو الأبعاد ملموسة داخل المنظمة ويستشعر بها المبحوثين بشكل متساوي بالتالي فان تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين هذه القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية يعكس واقع شمولية هذه القيم وتغلغلها في كافة شرائح المنظمة البيروقراطية. لكن الأمر مختلف فيما يتعلق بالقيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجاز والجدارة في التعيين والترقية والتخصص الوظيفي وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية حيث برز دور الجنس كعامل مؤثر في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين هذه القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية. جاء تقييم المبحوثين الذكور للقيم المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجاز والتخصص الوظيفي وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية أعلى من تقييم المبحوثين الإناث. ويمكن عزو تقييم المبحوثين الذكور لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجاز والتخصص الوظيفي وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية من جهة والقيم الاجتماعية من جهة أخرى إلى أن حاجة الذكور الماسة للعمل تجعلهم أكثر اندماجا في العمل حيث يقع على عاتقهم النهوض بأعباء البيت والأسرة، أضف إلى ذلك إلى أنه غالبا ما يكون الذكور أكثر انفتاحا على المجتمع وأكثر إشغالاً للوظائف في الأجهزة البيروقراطية ويحصلون على فرص تدريبية أكثر من الإناث تطور من قدراتهم ومهاراتهم

وتجعلهم أكثر إلماماً بأساليب وإجراءات العمل، وعليه فإن المبحوثين الذكور يكونوا أكثر تفهما وإدراكاً لمتطلبات التنظيمات البيروقراطية وقيمها وتكيفها بما يتلاءم مـع قيم المجتمع السائدة. من جانب آخر قد تكون الإناث بـسبب شـعورهن بالـضغوط والقلق والتوتر بدرجة أكثر من الذكور نتيجة تعدد أدوارهن التي منها مـا يتعلـق بأمور العمل من ناحية وأعباء الأسرة والمنزل من ناحية أخرى يجعلهن أقل اندماجا في العمل وبالتالي أقل تفهما لمتطلبات التنظيمات البيروقراطية وقيمها وأقل حنكـة ومهارة في تكييف هذه القيم البيروقراطية بما يتلاءم مع قيم المجتمع السائدة.أما فيما يتعلق بتقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين الجدارة فـي التعيـين والترقيـة والقـيم الاجتماعية فقد جاء تقييم المبحوثين الإناث أعلى من تقييم المبحوثين الذكور ويمكن رد ذلك إلى زيادة اهتمام الإناث بالسعي للترقي ووجود الرغبة لديهن في الوصـول إلى مواقع هامة ومناصب قيادية لإثبات ذاتهن ولتحقيق مكانة أفضل في العمل مـن ناحية والمجتمع من ناحية أخرى فإن افتقاد المرأة لفرص الترقي وشعورها بـالظلم في مجتمع يميز بينها وبين نظيرها الرجل في شغل الوظائف القيادية قد يولد عندها الدافع للمثابرة والتحدي للوصول إلى مواقع متقدمة في مجال العمل.

ثانيا:تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (18)

تحليل التباين الأحادي لتقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الوقت	بين المجموعات	(3، 317)	4.183	1.394	*4.84	0.003
	داخل المجموعات		91.161	0.288		
السرية في العمل	بين المجموعات	(3، 317)	3.759	1.253	**2.66	0.048
	داخل المجموعات		148.990	0.470		
الإنجاز	بين المجموعات	(3، 317)	7.606	2.535	*7.71	0.000
	داخل المجموعات		104.205	0.329		
الدقة في الأداء	بين المجموعات	(3، 317)	2.896	0.965	**3.25	0.022
	داخل المجموعات		93.989	0.296		
الجدارة في التعين والترقية	بين المجموعات	(3، 317)	1.779	0.593	1.81	0.146
	داخل المجموعات		104.016	0.328		
الأقدمية في الترقية	بين المجموعات	(3، 317)	0.235	0.078	0.208	0.891
	داخل المجموعات		119.505	0.337		
التخصص الوظيفي	بين المجموعات	(3، 317)	5.276	1.759	*4.34	0.005
	داخل المجموعات		128.263	0.405		
الانضباط في العمل	بين المجموعات	(3، 317)	0.531	0.177	0.466	0.706
	داخل المجموعات		120.456	0.380		
خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء	بين المجموعات	(3، 317)	0.622	0.207	0.645	0.586
	داخل المجموعات		101.917	0.322		
خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل	بين المجموعات	(3، 317)	5.070	1.690	*5.65	0.001
	داخل المجموعات		94.820	0.299		
الموضوعية	بين المجموعات	(3، 317)	3.951	1.317	**3.50	0.016
	داخل المجموعات		119.184	0.376		
الرسمية في العلاقات	بين المجموعات	(3، 317)	3.728	1.243	*3.90	0.009
	داخل المجموعات		100.972	0.319		
الانسجام بين القيم البيروقراطيةوالقيم الاجتماعية	بين المجموعات	(3، 317)	1.242	0.414	*4.037	0.008
	داخل المجموعات		32.512	0.103		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α=0.01) ** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α=0.01) ودرجات حرية (3، 317) = 3.78 وقيمتها على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 2.60

أشارت بيانات الجدول رقم (18) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجاز والدقة في الأداء والتخصص الوظيفي وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية والرسمية في العلاقات من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يقتضي رفض الفرضية

جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات.وتشير هذه النتيجة إلى أن تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية السائدة يختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية ولعل ذلك يعود إلى أن هذه القيم تحتاج في إدراكها وتقيمها إلى مؤهل علمي معين يجعل المبحوثين أكثر تلمسا لها واستشعارا بتأثيرها.

كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (18) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالجدارة في التعيين والترقية والأقدمية في الترقية والانضباط في العمل وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يقتضي قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات.واستنادا لذلك فإن المبحوثين وبغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية يتقاربون في تقيمهم لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية.ولعل ذلك يعود إلى أن هذه القيم عامة وشاملة ولا ترتبط في تقيمها بمستوى تعليمي معين وبالتالي فإن المبحوثين وبغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية يتقاربون في تقيمهم لمدى انسجام هذه القيم البيروقراطية مع القيم الاجتماعية السائدة.

ولأغراض تحديد مواقع الفروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجاز والدقة في الأداء والتخصص الوظيفي وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية والرسمية في العلاقات من جهة والقيم الاجتماعية من جهة أخرى وفقا لمتغير المؤهل العلمي، فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية ، وقد أظهرت نتائج الاختبار ما يلي:

1- الوقت كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية:

يبين الجدول رقم(19) ملحق رقم (3) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا من جهة والمبحوثين من الفئتين ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط من جهة أخرى، وقد بلغ متوسط إجابات ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا(3.64) مقارنة مع (3.25)، (3.33) للفئتين ثانوية عامة

فما دون ودبلوم متوسط على التوالي ولـصالح المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي دراسات عليا.

2- السرية في العمل كبعد من أبعـاد الانـسجام بـين القـيم البيروقراطيـة والقـيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم (20) ملحق رقم (3) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا ومتوسط إجابات المبحـوثين ثانويـة عامة فما دون، حيث بلغ متوسط إجابات فئـة دراسات عليا (3.34) مقارنـةً مـع (2.91) لفئة ثانوية عامة فما دون ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

3-الإنجاز في العمل كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم (21) ملحق رقم(3) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة ثانوية عامة فما دون من جهة والمبحوثين من الفئتين بكالوريوس ودراسات عليا من جهة أخرى. فقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة ثانوية عامة فما دون (2.89) مقارنة ً مع (3.28) و(3.35) لكل من الفئتين بكالوريوس ودراسات عليا على التوالي ولصالح المبحوثين من حملة بكالوريوس ودراسات عليا.

4- الدقة في الأداء كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم (22) ملحق رقم (3)أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا ومتوسط إجابات فئة ثانوية عامة فما دون، حيث بلغ متوسط فئة دراسات عليا (3.33) مقارنة مع (2.93) لفئة ثانوية عامة فما دون ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

5 - التخصص الوظيفي كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم (23) ملحق رقم (3)أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا ومتوسط فئة ثانوية عامة فما دون

،حيث بلغ متوسط الفئة دراسات عليا (3.12) مقارنة مع(2.78) الفئة ثانوية عامة فما دون ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

6- خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم (24) ملحق رقم (3) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ثانوية عامة فما دون من جهة والفئتين بكالوريوس ودراسات عليا من جهة أخرى. وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة ثانوية عامة فما دون (2.75) مقارنة مع (3.02) و(3.17) للفئتين بكالوريوس ودراسات عليا على التوالي ولصالح المبحوثين من حملة درجة بكالوريوس ودراسات عليا.

7- **الموضوعية كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.**

يبين الجدول رقم (25) ملحق رقم (3) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا من جهة وإجابات المبحوثين من فئتي ثانوية عامة فما دون ودبلوم كلية مجتمع من جهة أخرى. وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة دراسات عليا (3.09) مقارنة مع (2.56) و(2.78) للفئتين ثانوية عامة فما دون و دبلوم متوسط على التوالي ولصالح المبحوثين من فئة دراسات عليا.

8- **الرسمية في العلاقات كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.**

يبين الجدول رقم (26) ملحق رقم (3) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا من جهة وإجابات المبحوثين ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط من جهة أخرى. وقد بلغ متوسط الفئة دراسات عليا(2.20)، مقارنة مع (1.90) و (1.91)للفئتين ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط على التوالي ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

أشارت نتائج تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجاز والدقة في الأداء والتخصص الوظيفي وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية والرسمية في العلاقات من جهة

والقيم الاجتماعية من جهة أخرى تبعا لمتغير المؤهل العلمي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس ودراسات عليا. استنادا إلى ذلك فان المبحوثين من حملة الشهادة الجامعية الأولى والثانية هم الأكثر تصورا لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية مـن مبحوثي الفئات الأخرى دبلوم متوسط وثانوية عامة فمادون. ولعل مرد ذلك إلى أن المبحوثين من حملة بكالوريوس ودراسات عليا وبما لـديهم مـن عمـق أكـاديمي وحصيلة معرفية انعكست على قيمهم الشخصية والاجتماعية أكثر قدرة على الموائمة بين متطلبات التنظيمات البيروقراطية وقيمها والقيم الاجتماعية السائدة وتكييف هـذه القيم البيروقراطية لتصبح أكثر انسجاما مـع القـيم الاجتماعيـة دون التـضحية بمضمون هذه القيم البيروقراطية .من جانب آخر فإن المبحوثين من الفئات الأخرى (حملة ثانوية عامة فما دون) و (دبلوم متوسط) لم يتعرضوا إلى مستويات متقدمـة من التعليم الجامعي الذي يعمل على صقل القيم وإعادة بنائها بل غالبا ما تكون قيمهم أقرب إلى القيم التقليدية التي تركز على العلاقات الشخصية والمعاملات التقـضيلية للمراجعين بحسب انتماءاتهم وارتباطاتهم العشائرية والقبلية والأقليمية .

ثالثا: تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تبعـاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (27)

تحليل التباين الأحادي لتقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الوقت	بين المجموعات	(4، 316)	0.492	0.123	0.410	0.802
	داخل المجموعات		94.853	0.300		
السرية في العمل	بين المجموعات	(4، 316)	1.250	0.312	0.652	0.626
	داخل المجموعات		151.500	0.479		
الإنجاز	بين المجموعات	(4، 316)	0.501	0.125	0.356	0.840
	داخل المجموعات		111.311	0.352		
الدقة في الأداء	بين المجموعات	(4، 316)	0.516	0.129	0.423	0.792
	داخل المجموعات		96.369	0.305		
الجدارة في التعين والترقية	بين المجموعات	(4، 316)	4.855	1.214	*3.799	0.005
	داخل المجموعات		100.940	.03190		
الأقدمية في الترقية	بين المجموعات	(4، 316)	1.396	0.349	0.932	0.446
	داخل المجموعات		118.344	0.375		
التخصص الوظيفي	بين المجموعات	(4، 316)	1.599	0.400	0.957	0.431
	داخل المجموعات		131.940	0.418		
الانضباط في العمل	بين المجموعات	(4، 316)	1.462	0.366	0.966	0.426
	داخل المجموعات		119.525	0.378		
خضوع المرؤوسين لـسلطة وأوامـر الرؤساء	بين المجموعات	(4، 316)	0.352	0.087	0.272	0.896
	داخل المجموعات		102.187	0.323		
خضوع المصلحة الشخصية لمـصلحة العمل	بين المجموعات	(4، 316)	0.864	0.216	0.689	0.600
	داخل المجموعات		99.025	0.313		
الموضوعية	بين المجموعات	(4، 316)	0.156	0.038	0.100	0.982
	داخل المجموعات		122.980	0.389		
الرسمية في االعلاقات	بين المجموعات	(4، 316)	3.209	0.802	**2.498	0.043
	داخل المجموعات		101.491	0.321		
الانسجام بين القيم البيروقراطيـةوالقيم الاجتماعية	بين المجموعات	(4، 316)	0.124	0.031	*0.290	0.884
	داخل المجموعات		33.631	0.106		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α=0.01) ** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α =0.01) ودرجات حرية (4، 316) = 3.32 وقيمتها على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 2.37

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (27) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالجدارة في التعيين والترقية والرسمية في العلاقات من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى مما يقتضي رفض الفرضية جزئيا فيما يتعلق بهذه المتغيرات. تشير هذه النتيجة إلى أن تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً

والقيم الاجتماعية السائدة يختلف باختلاف مسمياتهم الوظيفية ولعل ذلك يعود إلى أن هذه القيم تحتاج في تقيمها وإدراكها إلى مسمى وظيفي معين يجعل المبحوثين أكثر تلمسا لها واستشعارا بتأثيرها.

كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(27) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجاز والدقة في الأداء والأقدمية في الترقية والتخصص الوظيفي والانضباط وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما يقتضي قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات. استنادا لذلك فإن المبحوثين وبغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية يتقاربون في تقيمهم لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية السائدة ولعل ذلك يعود إلى أن هذه القيم عامة وشاملة ولا تقتصر على فئة دون أخرى أو مركز وظيفي دون آخر وبالتالي فإن تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية يعكس واقع شمولية تأثير هذه القيم بغض النظر عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف وتغلغلها في كافة شرائح المستويات التنظيمية المختلفة. ومن الممكن أيضاً أن تفاعل الموظفين من مختلف المسميات الوظيفية مع بعضهم البعض ضمن إطار العمل قد يساعد على تقارب وجهات نظرهم في تحديد مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة .

ولأغراض تحديد مواقع الفروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالجدارة في التعيين والترقية والرسمية في العلاقات من جهـة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى على ضوء مسمياتهم الوظيفية فقـد تـم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية، وقد أظهرت نتائج الاختبار ما يلي:

1- الجدارة في التعيين والترقية كبعد من أبعاد مدى الانسجام بين القيم البيروقراطيـة والقيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم (28) ملحق رقم (3) أن هنالك فـروق بـين متوسـطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير ومتوسط إجابات المبحوثين من ذوي المسمى الوظيفي موظف. وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة مـدير (2.27) مقارنة مع (2.00) لفئة موظف ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير.

2- **الرسمية في العلاقات كبعد من أبعاد مدى الانسجام بين القيم البيروقراطيـة والقيم الاجتماعية.**

يبين الجدول رقم (29) ملحق رقم (3) أن هنالك فـروق بـين متوسـطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير من جهة وفئات رئيس قسم و رئيس شعبة وموظف من جهة أخرى، وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين مـن فئـة مدير (2.32) مقارنة مع الفئات (1.97)، (1.95)، (1.90) على التوالي لفئات المـسمى الوظيفي (رئيس شعبة)، (رئيس قسم)، (موظف). ولصالح المبحوثين من فئة مدير. استنادا إلى ذلك فإن المبحوثين من فئة مدير هم الأكثر تصورا لمدى الانسجام بـين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية من مبحوثي الفئـات الأخـرى. ولعل مرد ذلك إلى كون أن المبحوثين من فئة مدير وبسبب مركـزهم الـوظيفي اصبح لديهم خبرات واسعة ونظرات ثاقبة لمتطلبات المنظمات البيروقراطية وقيمها وعلية فإن المبحوثين من فئة مدير يكونوا أكثر قدرة علـى رؤيـة نقـاط الالتقـاء والموائمة بين المتطلبات التنظيمية البيروقراطية والمتطلبات الاجتماعية ومهارة في تكييف القيم البيروقراطية لتصبح أكثر انسجاما مع القيم الاجتماعية السائدة.

رابعا: تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعيـة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الجدول رقم (30)

تحليل التباين الأحادي لتقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الوقت	بين المجموعات	(3، 317)	3.665	1.222	*4.224	0.006
	داخل المجموعات		91.680	0.289		
السرية في العمل	بين المجموعات	(3، 317)	7.080	2.360	*5.13	0.002
	داخل المجموعات		145.670	0.460		
الإنجاز	بين المجموعات	(3، 317)	4.183	1.394	*4.10	0.007
	داخل المجموعات		107.628	0.340		
الدقة في الأداء	بين المجموعات	(3، 317)	4.640	1.547	*5.31	0.001
	داخل المجموعات		92.245	0.291		
الجدارة في التعين والترقية	بين المجموعات	(3، 317)	3.394	1.798	2.446	0.064
	داخل المجموعات		103.401	0.326		
الأقدمية في الترقية	بين المجموعات	(3، 317)	2.279	0.760	2.05	0.107
	داخل المجموعات		117.461	0.371		
التخصص الوظيفي	بين المجموعات	(3، 317)	4.171	1.390	**3.40	0.018
	داخل المجموعات		129.368	0.408		
الانضباط في العمل	بين المجموعات	(3، 317)	7.755	2.585	*7.23	0.000
	داخل المجموعات		113.232	0.357		
خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء	بين المجموعات	(3، 317)	3.640	1.213	**3.88	0.009
	داخل المجموعات		98.899	0.312		
خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل	بين المجموعات	(3، 317)	3.116	1.039	**3.40	0.018
	داخل المجموعات		96.774	0.305		
الموضوعية	بين المجموعات	(3، 317)	5.930	1.977	*5.34	0.001
	داخل المجموعات		117.205	0.370		
الرسمية في العلاقات	بين المجموعات	(3، 317)	0.612	0.204	0.621	0.602
	داخل المجموعات		104.088	0.328		
الانسجام بين القيم البيروقراطيةوالقيم الاجتماعية	بين المجموعات	(3، 317)	3.642	0.882	*8.990	0.000
	داخل المجموعات		31.107	0.098		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α =0.01) ** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α =0.01) ودرجات حرية (3، 317) = 3.78 وقيمتها على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 2.60

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(30)إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت، السرية في العمل والإنجاز والدقة في العمل والتخصص الوظيفي والانضباط وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير

سنوات الخدمة، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات. وعليه فإن تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية السائدة يختلف باختلاف سنوات خدمتهم ولعل ذلك يعود إلى أن هذه القيم تحتاج في تقيمها وإدراكها إلى سنوات خدمة معينة تجعل المبحوثين أكثر تلمسا لها واستشعارا بتأثيرها.

كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (30) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالجدارة في التعيين والترقية والأقدمية في الترقية والرسمية في العلاقات من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير سنوات الخدمة، مما يقتضي قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات. وتشير هذه النتيجة إلى أن المبحوثين بغض النظر عن سنوات خدمتهم يتقاربون في تقيمهم لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية السائدة ولعل هذا التقارب يعود إلى أن هذه القيم عامة ويدركها المبحوثين بشكل متقارب نسبيا .

ولأغراض تحديد مواقع الفروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجـاز والدقـة فـي العمـل والتخصص الوظيفي والانضباط وخضوع المرؤوسين لـسلطة وأوامـر الرؤسـاء وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمـل والموضـوعية مـن جهـة والقـيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى على ضوء سنوات خدمتهم فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية ، وقد أظهرت نتائج الاختبار ما يلي:

1- الوقت كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية

يبين الجدول رقم (31) ملحق رقم (3) أن هنالك فـروق بـين متوسـطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخدمة16 سنة فأكثر ومتوسط إجابات المبحوثين أقل من 5 سنوات. حيث بلغ متوسط الفئة (16سنة فأكثر) (3.51) مقارنة مـع (3.26) لفئة (أقل من 5سنوات) ولصالح المبحوثين من فئة 16 سنة فأكثر.

2- السرية في العمل كبعد من أبعـاد الانـسجام بـين القـيم البيروقراطيـة والقـيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم (32) ملحق رقم (3) أن هنالك فـروق بـين متوسـطات إجابات المبحوثين من فئة الخدمة (16 سنة فأكثر) من جهة ومتوسـطات إجابـات المبحوثين من فئات الخدمة (أقل من 5سنوات) و(5-10 سنوات) من جهة أخـرى .فقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة الخدمة(16 سنة فأكثر) (3.41) مقارنة مع (2.99) و(3.07) لفئتين الخدمة (أقل من 5سنوات) و(5-10 سـنوات) علـى التوالي ولصالح المبحوثين من فئة الخدمة 16 سنة فأكثر.

3- الإنجاز كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم (33) ملحق رقم (3) أن هنالك فروق بـين متوسـطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخدمة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة (أقـل مـن 5سنوات). وقد بلغ متوسط الفئة(16 سنة فأكثر) (3.32) مقارنة مع (3.02) لفئـة الخدمة (أقل من 5 سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخدمة 16 سنة فأكثر.

4- الدقة في الأداء كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم(34) ملحق رقم (3) أن هنالك فروق بـين متوسـطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخدمة(16 سنة فأكثر) من جهة ومتوسط إجابـات المبحوثين من فئات الخدمة (أقل من 5سنوات) و(5-10 سنوات) و (11-15سنة) من جهة أخرى. وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة الخدمة (16 سنة فأكثر) (3.35) مقارنة مع (3.05) و(3.06) و (3.08) لفئات الخدمة (أقل من 5 سنوات) و(5-10 سنوات) و(11-15 سنة) على التوالي ولصالح المبحوثين من فئة الخدمـة 16 سنة فأكثر.

5- التخصص الوظيفي كبعد من أبعاد الانـسجام بـين القـيم البيروقراطيـة والقـيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم(35) ملحق رقم (3) أن هنالك فـروق بـين متوسـطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخدمة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة (أقـل مـن 5سنوات). وقد بلغ متوسط الفئة (16 سنة فأكثر) (3.09) مقارنة مع (2.75) لفئة الخدمة (أقل من 5سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخدمة 16 سنة فأكثر.

6- الانضباط في العمل كبعد من أبعاد الانـسجام بـين القـيم البيروقراطيـة والقـيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم(36) ملحق رقم (3) أن هنالك فـروق بـين متوسـطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخدمة (16 سنة فأكثر) من جهة ومتوسط إجابـات المبحوثين من فئات الخدمة (أقل من 5سنوات) و(5-10 سنوات) من جهة أخـرى. وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئات الخدمة(16 سنة فأكثر)(3.22)مقارنـةً مع(2.85)، (2.88) لفئات الخدمة(أقل من 5سـنوات) و(5-10 سـنوات) علـى التوالي ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخدمة16 سنة فأكثر. من ناحيـة أخـرى يشير الجدول رقم (36) إلى وجود فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي سنوات الخدمة (11-15 سنة) ومتوسط إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات). فقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة الخدمة (11-15 سـنة) (3.10) مقارنة مع (2.86) لفئة الخدمة (أقل من 5 سنوات) ولصالح فئـة 11-15 سنة.

7- خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء كبعد من أبعاد الانـسجام بـين القـيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم(37) ملحق رقم (3) أن هنالك فـروق بـين متوسـطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخدمة(16 سنة فأكثر) من جهة ومتوسطات إجابات المبحوثين من فئات الخدمة (أقل من 5سنوات) و(5-10 سنوات) من جهة أخـرى. وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة الخدمة (16 سنة فأكثر)(3.08) مقارنـة مع(2.80) و(2.83) لفئتين الخدمة (أقل من 5سنوات) و(5-10 سـنوات) علـى التوالي ولصالح المبحوثين من فئة الخدمة 16 سنة فأكثر.

8-متغير خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم(38) ملحق رقم (3) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخدمة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة (أقل من 5سنوات) من جهة أخرى. وقد بلغ متوسط إجابات الفئة (16 سنة فأكثر) (3.08) مقارنة مع (2.83) لفئة الخدمة (أقل من 5سنوات) ولصالح المبحوثين من فئة الخدمة 16 سنة فأكثر.

9-متغير الموضوعية كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم(39) ملحق رقم (3) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخدمة(16 سنة فأكثر) ومتوسط إجابات الفئة (أقل من 5 سنوات). وقد بلغ متوسط الفئة (16 سنة فأكثر) (3.01) مقارنة مع (2.67) لفئة الخدمة(أقل من 5سنوات) ولصالح المبحوثين من فئة الخدمة 16 سنة فأكثر.

أشارت نتائج تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجاز والدقة في الأداء والتخصص الوظيفي وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية والرسمية في العلاقات من جهة والقيم الاجتماعية من جهة أخرى تبعا لمتغير سنوات الخدمة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخدمة (16سنة فأكثر) و(11- 15سنة). استنادا إلى ذلك فإن المبحوثين ذوي سنوات الخدمة(16 سنة فأكثر) و(11-15 سنة)هم الأكثر تصورا لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية من مبحوثي الفئات الأخرى. ولعل ذلك يعود إلى أن الخدمة الطويلة يرافقها زيادة في الخبرة والمعرفة. أضف إلى ذلك أن الموظف الأكثر خدمة أكثر احتكاكا ومعرفة باتجاهات ومطالب الجمهور وقدرة على رؤية نقاط الالتقاء والموائمة بين المتطلبات التنظيمية البيروقراطية والمتطلبات الاجتماعية وحنكة ومهارة في تكييف القيم البيروقراطية للقيم الاجتماعية دون المساس بمحتوى القيم البيروقراطية ومضمونها.

خامسا: تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تبعاً لمتغير العمر.

الجدول رقم (40)

تحليل التباين الأحادي لتقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تبعاً لمتغير العمر

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الوقت	بين المجموعات	(3، 317)	2.823	0.941	**3.22	0.023
	داخل المجموعات		92.522	0.292		
السرية في العمل	بين المجموعات	(3، 317)	3.766	1.255	**2.67	0.048
	داخل المجموعات		148.983	0.470		
الإنجاز	بين المجموعات	(3، 317)	1.429	0.476	1.36	0.253
	داخل المجموعات		110.383	0.348		
الدقة في الأداء	بين المجموعات	(3، 317)	1.855	0.618	2.06	0.105
	داخل المجموعات		95.030	0.300		
الجدارة في التعين والترقية	بين المجموعات	(3، 317)	1.828	0.609	1.858	0.137
	داخل المجموعات		103.967	0.328		
الأقدمية في الترقية	بين المجموعات	(3، 317)	0.674	0.225	0.599	0.616
	داخل المجموعات		119.065	0.376		
التخصص الوظيفي	بين المجموعات	(3، 317)	2.406	0.802	1.939	0.123
	داخل المجموعات		131.133	0.414		
الانضباط في العمل	بين المجموعات	(3، 317)	1.269	0.423	1.120	0.341
	داخل المجموعات		119.718	0.378		
خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء	بين المجموعات	(3، 317)	0.874	0.291	0.909	0.437
	داخل المجموعات		101.665	0.321		
خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل	بين المجموعات	(3، 317)	1.655	0.552	1.78	0.151
	داخل المجموعات		98.235	0.310		
الموضوعية	بين المجموعات	(3، 317)	4.651	1.550	*4.14	0.007
	داخل المجموعات		118.485	0.374		
الرسمية في العلاقات	بين المجموعات	(3، 317)	0.894	0.298	0.911	0.436
	داخل المجموعات		103.805	0.327		
الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية	بين المجموعات	(3، 317)	1.36	0.453	*4.05	0.008
	داخل المجموعات		35.420	0.112		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α =0.01) ** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

قمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α =0.01) ودرجات حرية (3، 317) = 3.78 وقيمتها على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 2.60

تشير بيانات الجدول رقم (40) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والموضوعية من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير العمر، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات.وتشير هذه

النتيجة إلى أن تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية السائدة يختلف باختلاف أعمارهم ولعل ذلك يعود إلى أن هذه القيم تحتاج في تقيمها وإدراكها إلى عمر معين يجعل المبحوثين أكثر تلمسا لها واستشعارا بتأثيرها.

كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (40) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالإنجاز والدقة في العمل والجدارة في التعيين والترقية والأقدمية في الترقية والتخصص الوظيفي والانضباط في العمل وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والرسمية في العلاقات من جهة والقيم الاجتماعية من جهة أخرى تعزى لمتغير العمر، مما يقتضي قبول الفرضية جزئيا فيما يتعلق بهذه المتغيرات. استنادا لذلك فإن المبحوثين بغض النظر عن أعمارهم يتقاربون في تقيمهم لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية السائدة.ولعل هذا التقارب يعود إلى أن هذه القيم عامة وشاملة ولا ترتبط في تقيمها بمستوى عمري معين وبالتالي فإن المبحوثين وبغض النظر عن أعمارهم يتقاربون في تقيمهم لمدى انسجام هذه القيم البيروقراطية مع القيم الاجتماعية.

ولأغراض تحديد مواقع الفروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية والموضوعية من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى على ضوء متغير العمر، فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية، وقد أظهرت نتائج الاختبار ما يلي:

1- الوقت كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم (41) ملحق رقم (3) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة أعمار(51 سنة فأكثر) ومتوسط إجابات الفئة (أقل من 30 سنة). وقد بلغ متوسط الفئة (51سنة فأكثر) (3.61) مقارنة مع (3.25) لفئة (30سنة فأقل) ولصالح الفئة العمرية51 سنة فأكثر.

2- السرية في العمل كبعد من أبعـاد الانـسجام بـين القـيم البيروقراطيـة والقـيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم(42) ملحق رقم (3) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابـات المبحوثين من فئة أعمار(51 سنة فأكثر) ومتوسط إجابات الفئة (أقل من 30 سنة). وقد بلغ متوسط الفئة (51سنة فأكثر) (3.56) مقارنة مع (3.01) لفئـة (30سـنة فأقل) ولصالح الفئة العمرية51 سنة فأكثر.

3-متغير الموضوعية كبعد من أبعـاد الانـسجام بـين القـيم البيروقراطيـة والقـيم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم(43) ملحق رقم (3) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابـات المبحوثين من فئة أعمار(51 سنة فأكثر) ومتوسط إجابات الفئة (أقل من 30 سنة). وقد بلغ متوسط الفئة (51سنة فأكثر) (3.19) مقارنة مع (2.66) لفئـة (30سـنة فأقل) ولصالح الفئة العمرية51 سنة فأكثر.

أشارت نتائج تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطيـة المتعلقـة بالوقت والسرية في العمل والموضوعية من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تبعا لمتغير العمر إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح الفئة العمرية (51سنة فأكثر). وتشير هذه النتيجة أن المبحوثين الذين تقع أعمارهم ضمن الفئـة العمرية (51سنة فأكثر) هم الأكثر تصورا لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطيـة المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية من مبحوثي الفئات الأخرى. ويمكن عزو ذلك إلـى أن المبحوثين من الفئة (51سنة فأكثر) وبسبب اعتيادهم على العمل فـي المنظمـة البيروقراطية أصبح لديهم خبرة واسعة ونظرة ثاقبة لمتطلبات المنظمة البيروقراطية وقيمها وتكييف هذه القيم البيروقراطية لتصبح أكثر انسجاما مع القـيم الاجتماعيـة السائدة دون التضحية بمضمون وجوهر القيم البيروقراطية. من جانب آخر قد يكون المبحوثين من الفئات العمرية الأولى والثانية والثالثة بسبب صغر سنهم أقل معرفـة بقيم المجتمع وظروفه ومن الممكن أيضاً أن هؤلاء المبحـوثين لـم يمـضي علـى التحاقهم بالمنظمات البيروقراطية الفترة الزمنية الكافية التي تمكـنهم مـن الإلمـام بمتطلبات المنظمة البيروقراطية وقيمها وتكيفها بما يتلاءم مع قيم المجتمع السائدة.

سادسا: تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (44)

نتائج اختبار(T) لتقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
الوقت	أعزب	86	3.1977	0.5679	*3.084	0.002
	متزوج	235	3.4071	0.5277		
السرية في العمل	أعزب	86	3.1279	0.7483	0.583	0.560
	متزوج	235	3.1787	0.6698		
الإنجاز	أعزب	86	2.9419	0.6182	*3.206	0.001
	متزوج	235	3.1773	0.5693		
الدقة في الأداء	أعزب	86	2.9826	0.5913	*2.924	0.004
	متزوج	235	3.1830	0.5256		
الجدارة في التعين والترقية	أعزب	86	2.1628	0.5322	0.35	0.971
	متزوج	235	3.1603	0.5906		
الأقدمية في الترقية	أعزب	86	2.7035	0.6201	1.506	0.085
	متزوج	235	2.8362	0.6060		
التخصص الوظيفي	أعزب	86	2.7733	0.6492	**2.227	0.023
	متزوج	235	2.9574	0.6391		
الانضباط في العمل	أعزب	86	2.9070	0.6015	1.555	0.080
	متزوج	235	3.0426	0.6170		
خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامـر الرؤساء	أعزب	86	2.8314	0.5006	1.471	0.142
	متزوج	235	2.9362	0.5867		
خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل	أعزب	86	2.8837	0.5351	1.412	0.159
	متزوج	235	2.9830	0.5659		
الموضوعية	أعزب	86	2.6977	0.6197	1.600	0.060
	متزوج	235	2.8426	0.6173		
الرسمية في العلاقات	أعزب	86	1.9302	0.5943	**1.027	0.305
	متزوج	235	2.0043	0.5636		
الانسجام بـين القـيم البيروقراطيـة والاجتماعية	أعزب	86	2.7616	0.3274	*3.241	0.001
	متزوج	235	3.8924	0.3174		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α=0.01) ** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (276) = 2.326 وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 1.645

تشير بيانات الجدول رقم (44) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والإنجاز والدقة في الأداء والتخصص الوظيفي من جهة والقيم الاجتماعية من جهة أخرى تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات.

كما وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (44) إلى عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بـين القـيم البيروقراطيـة المتعلقة بالسرية في العمل والجدارة في التعيين والترقيـة والأقدميـة فـي الترقيـة والانضباط في العمل و خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامـر الرؤسـاء و خـضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية والرسمية في العلاقات من جهـة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغيرالحالة الاجتماعية، مما يقتضي قبول الفرضية جزئيا في ما يتعلق بهذه المتغيرات. استنادا لـذلك فـإن المبحـوثين وبغض النظر عن حالتهم الاجتماعية يتقاربون في تقيمهم لمدى الانسجام بين القـيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية السائدة ولعل ذلك يعود إلى أن هذه القيم عامة وشاملة ولا تقتصر في إدراكها وتقيمها على فئة دون أخرى، وبالتالي فان تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين هذه القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية يعكس واقـع شمولية تأثير هذه القيم وتغلغلها في كافة شرائح المنظمة البيروقراطية .لكن الأمـر مختلف فيما يتعلق بتقييم القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والإنجاز والدقة في الأداء والتخصص الوظيفي حيث برز دور الحالة الاجتماعيـة كعامـل مـؤثرفي تقيـيم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقـيم الاجتماعيـة السائدة، إذ جاء تقييم المبحوثين المتزوجين لمدى الانسجام بين هذه القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية أعلى من تقييم المبحوثين غير المتزوجين. وقد يعود ذلك إلـى أن حاجة المتزوجين الماسة للعمل حيث تتعدد مهامهم ومسؤلياتهم تجعلهم أكثر توجهـا نحو العمل وحرصا على وظائفهم وعليه فإن المتزوجين يكونوا أكثر تفهما لمتطلبات التنظيمات البيروقراطية وقيمها وتكييفها بما يتفق مع المتطلبات والقـيم الاجتماعيـة السائدة. من جانب آخر قد يكون المبحوثين من فئة عازب أقل تحملا للمسؤولية ومن الممكن أيضاً أن هؤلاء المبحوثين أصغر سننا ولم يمضي على التحـاقهم بالمنظمـة

البيروقراطية الفترة الكافية التي تمكنهم من الإلمام بمتطلبات المنظمة البيروقراطيـة وقيمها وتكيفها بما يتلاءم مع قيم المجتمع السائدة.

الفرضية الثالثة: هنالك تأثير إيجابي لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية.

جدول رقم (45)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد تأثير الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي.

الرقم المتسلسل	أثر الانسجام بين القيم البيروقراطية والقـيم الاجتماعيـة علـى الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	التأثير حسب المتوسط
1	الانضباط	2.5312	0.57196	%63.25	3	تأثير إيجابي
2	إنجاز المهام	2.4969	0.49999	%62.42	2	تأثير سلبي
3	علاقة الموظف مع الرؤساء	2.3754	0.60729	%59.35	5	تأثير سلبي
4	الانتماء الوظيفي	2.6106	0.48112	%65.27	1	تأثير إيجابي
5	خدمة الجمهور	2.1231	0.67982	%53.08	6	تأثير سلبي
6	التعاون مع الزملاء	2.4330	0.54324	%60.83	4	تأثير سلبي
	أثـر الانـسجام بـين القـيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي	2.4283	0.34905	%60.50	-	تأثير سلبي

يتبين من الجدول رقم(45) أن المتوسط العـام لتـأثير الانـسجام بـين القـيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي بلغ (2.428) وبأهمية نـسبية بلغت (60.50%)، مما يشير إلى أن مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقـيم الاجتماعية يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي. وعلى الـرغم مـن أن التـأثير العـام للانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية جاء سلبياً على الأداء الـوظيفي فإن بعدين من أبعاد الأداء الوظيفي والمتعلقان بالانضباط والانتماء الوظيفي قد تأثرا إيجابيا بهذا الانسجام وبمتوسطات حسابية 2.5312،2.6106 على التوالي ،في حين تأثرت الأبعاد المتعلقة بإنجاز المهام، وبعلاقة الموظف مع الرؤساء، والتعاون مـع الزملاء، وخدمة الجمهورسلبياً بمدى الانسجام بـين القـيم البيروقراطيـة والقـيم الاجتماعيـة وبمتوسـطات حـسابية بلغـت، 2.4969، 2.3754، 2.1231،

2.4330على التوالي. إزاء ما تقدم فإن النتائج تؤيد فرضية الدراسة التي تنص على أن هنالك تأثير إيجابي لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية فيما يتعلق ببعدي الانضباط والانتماء الوظيفي، حيث جاء أثر الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على تقيد الموظف بأنظمة وقوانين العمل إيجابيا .ويمكن رد ذلك إلى أن لدى المبحوثين إلمام بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالعمل وإلى وجود سياسات وإجـراءات رادعـة فـي الوزارات المبحوثة تلزم الموظفين بالتقيد بالأنظمة والتعليمات وعدم الخروج عنهـا فإذا ما تباطأ الموظف أو تلكأ في واجبه فقد يوجه إليه الإنذار مثلا أو قد يفصل من العمل وغير ذلك .أما فيما يتعلق بالأثر الإيجابي للانسجام بين القـيم البيروقراطيـة والقيم الاجتماعية على الانتماء الوظيفي فقد يعود ذلك إلى التقدير الاجتماعي الذي تحظى به مؤسسات الدولة حيث نلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد المجتمع تحبذ العمل في المؤسسات العامة بسبب ما يعطيه نظام الخدمة المدنية من أمان وظيفـي ومستقبلي حيث لا تلجأ المؤسسات العامة إلى إسلوب الاستغناء عن الموظفين حتـى في الأوقات العصيبة ،لأنها تعرف أنهم ربطوا مصيرهم ومستقبلهم بها، وإلى كون أن العمل في الوظيفة العامة يوفر لهم مكانة اجتماعية خاصـة إذا مـا اسـتطاعوا الوصول إلى مواقع متقدمة في السلم الوظيفي. ومما يجدر ذكره إلى أنه على الرغم من أن أثر الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على انتماء الموظـف لمؤسسته جاء إيجابياً إلا أن الواقع القائم في المجتمع يشير إلى أن الخط الفاصـل بين الولاءات الضيقة والولاء لمؤسسات الدولة ضبابي وغير واضح حيث يلاحـظ تأثر السلوك الوظيفي بالولاءات القبلية والعشائرية الأمر الذي يساهم فـي تكـريس السلبية والضعف الإداري سواء في تنفيذ الإجراءات الداخلية في المنظمة الإدارية أو في التعامل مع جمهور المراجعين. أما الأبعاد المتعلقـة بإنجـاز المهـام وعلاقـة الموظف مع الرؤساء وخدمة الجمهور والتعاون مع الزملاء فقد جاء أثر الانـسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية عليها سلبياً بالتالي ترفض الفرضية التـي تنص على أن هنالك تأثير إيجابي لمدى الانسجام بين القـيم البيروقراطيـة والقـيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية فيما يتعلـق بهـذه

الأبعاد. ويمكن رد هذه النتيجة إلى عوامل عدة منها عدم وجود رؤية واضحة لـدى المبحوثين بأهمية الدور الذي يمكـن أن يؤديـه الإلمـام بمتطلبـات المنظمـات البيروقراطية وقيمها والموائمة بينها وبين القيم الاجتماعيـة الـسائدة فـي أدائهـم الوظيفي، وأن التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعملون بها مـسألة حيويـة تساعد في تحقيق أفضل النتائج والآثار المرغوبة وذلك من حيث تحقيـق الأهـداف والاستقرار والتوازن التنظيمي وتحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفـع قـدرتها التنافسية وذلك بجعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة.

ويمكن رد هذه النتيجة أيضا إلى عوامل تنظيمية كعدم وجود سياسات وإجراءات في كل منظمة تستهدف تحسين قدرات ومهارات الموظفين في أداء أعمالهم كتوفير برامج تدريبية حيث يعتبر التدريب في مجال الوظيفة العامة عنصراً مهما لتحسين مستوى الأداء والتأثير إيجاباً على سلوك واتجاهات الفرد نحو الخدمة العامة وقيمها ومتطلباتها والشعور بالمسؤولية نحوها ونحو المجتمع الذي يزودها بالأفراد ويؤثر في طبيعة التفاعلات والعلاقات معها، ومن العوامل التنظيمية الأخرى عدم تناسب الأجور الوظيفية للمبحوثين مع صعوبة العمل من ناحية ومستوى المعيشة من ناحية أخرى ،فمن المعلوم أن الأجور الجيدة تعتبر من أهم العناصر الرئيسية لرفع المعنوية لدى الموظفين في مختلف درجاتهم وتعدد مسؤولياتهم، وقد تكون أيضا سبباً جوهرياً في ابتعاد الموظف عن قيم المنظمة وارتكاب المخالفات السلوكية والقانونية، لأن الموظف الذي يعمل في ظروف مادية صعبة وأعباء حياتية مرهقة كتقاضي الراتب المتدني قد يسبب له متاعب في المعاناة والتفكير بظروفه المعيشية وظروفه الاجتماعية الأخرى مما ينعكس ذلك على طبيعة عمله ومقدار ما يعطيه من إنتاج فيضطره الأمر لأن يتقبل الرشوة مثلا أو يقوم بعمل يتعارض مع أخلاقيات الوظيفة وقيمها والقيم الاجتماعية السائدة. ومن الممكن أيضا أن القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة لا تتميز بالعدالة والموضوعية في تقييم أداء العاملين وترقيتهم ذلك أن عدم تحقيق العدالة بين الموظفين له دور ذو أثر هام في أداء الموظف وسلوكه الوظيفي، فمن الأمور الملاحظة أنه غالباً ما يرتبط تقييم الموظفين وترقيتهم في الأجهزة الحكومية

بالعلاقات والمصالح الشخصية وبحسب علاقة الموظف بالمدير وبالضغوط التي يمكن أن يمارسها عليه من خلال انتماءاته العائلية والسياسية ،وبالإضافة إلى العوامل التنظيمية يمكن رد هذه النتيجة إلى عوامل دينية بعدم إدراك المبحوثين أن تقديم الخدمة واجب تعبدي مثله مثل الفرائض التعبدية من صلاة وصيام وحج وزكاة وأن العبث في الوظيفة العامة أو حصر منافعها على الأقارب والمحاسيب يعتبر خيانة. كما ويمكن رد هذه النتيجة إلى عوامل تعليمية وتثقيفية منها الافتقار إلى المناهج التي تعمل على ترسيخ المفهوم السليم للخدمة العامة في المدارس والجامعات وكذلك عدم اهتمام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ووزارة الثقافة بمتابعة المناهج التي تركز على القيم والمثل التي ينبغي أن يؤمن بها الفرد عند الدخول في حقل الوظيفة العامة وعدم قيام بعض المؤسسات الوطنية كالصحافة والإذاعة والتلفزيون بإبراز دور الموظف العام على أنه يعمل لصالح المجتمع وصالح المواطنين خاصة أن كثيراً من مخالفات المواطنين والموظفين هي مخالفات غير مقصودة لعدم توفر المعرفة الكافية بالإجراءات والتعليمات وحتى بأهداف الأجهزة العامة. وقد يعود ذلك أيضاً إلى البيئة الاجتماعية والثقافية التي نشأ بها المبحوثين فكما هو معروف أن من أهم ما يؤثر على فعالية الإدارة في أي بلد فكرة الناس عنها ونظرتهم إليها وما يبديه الجمهور من احترام وتقدير لرسالتها، وفي المجتمع الأردني نلاحظ أن مفهوم الوظيفة العامة ليس واضحا تماما في أذهان معظم الناس وأفراد الجمهور وليس أدل على ذلك ما توصلت إليه الدراسة من نتائج بأن هنالك مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالتخصص الوظيفي والجدارة في التعيين والترقية والأقدمية في الترقية والموضوعية وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء والقيم الاجتماعية وأن هنالك مستوى منخفض من الانسجام بين الرسمية في العلاقات والقيم الاجتماعية. فمن الملاحظ في المجتمع الأردني أن هنالك تجاوز للأنظمة والقوانين ونزعة نحو دمج الأدوار الشخصية والاجتماعية بالأدوار الوظيفية والإدارية ولجوء المواطنين إلى الوساطات والمحسوبيات، كما أن إنجاز المعاملات وتبسيط الإجراءات يختلف بحسب هوية المراجع وعلاقته بالموظف،

ومما يشجع مثل هذه الممارسات وجود نظام الولاءات الضيقة وضعف دور مؤسسات الدولة في تحرير الخدمات الحكومية من الروابط العائلية والشخصية حيث يلاحظ اعتياد المواطنين على ممارسة الواسطة في المعاملات الصعبة والسهلة وخضوع الأجهزة الإدارية إلى المساومات الشخصية والأقليمية والمحلية على حساب المصلحة العامة. وبذلك يفهم بأن إشكالية الأداء في الأجهزة الإدارية هي حصيلة القيم والأنماط السلوكية السائدة ليس فقط في الهياكل الإدارية بل في المجال الاجتماعي ككل وفي النمط الحضاري وفي عقول الموظفين والمواطنين على حد سواء .

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات

1.5 الخاتمة:

هدف البحث إلى التعرف على مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة وتحليل أثر الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الوزارات. توصل البحث إلى النتائج التالية:

1- هنالك مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة، حيث بلغ المتوسط العام للأبعاد مجتمعة والتي تقيس الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية(2.86) وبأهمية نسبية بلغت (71.50%). وعلى الرغم من أن المتوسط العام للانسجام بين القيم البيروقراطية مجتمعة والقيم الاجتماعية جاء متوسطا إلا أن خمسة من هذه القيم (الوقت، السرية، الدقة في الأداء، الإنجاز، الانضباط) قد سجلت مستوى مرتفع من الانسجام مع القيم الاجتماعية،في حين أن ستة قيم (خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل، الخضوع للرؤساء، لتخصص الوظيفي، الأقدمية في الترقية، الموضوعية، الجدارة في التعيين والترقية) سجلت مستوى متوسط من الانسجام مع القيم الاجتماعية، وقيمة واحدة (الرسمية في العلاقات) سجلت مستوى منخفض من الانسجام مع القيم الاجتماعية.

2- أشارت النتائج إلى وجود فروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجاز والتخصص الوظيفي وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية والجدارة في التعيين والترقية من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وجاءت الفروق لصالح الذكور فيما يتعلق بالقيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجاز والتخصص الوظيفي وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية، وقد يعود ذلك إلى أن حاجة الذكور الماسة للعمل وانفتاحهم على المجتمع وحصولهم على فرص تدريبية

أكثر من الإناث تطور من قدراتهم تجعلهم أكثر توجها نحو العمل وإلماما بمتطلبات التنظيمات البيروقراطية وقيمها وتكييفها مع القيم الاجتماعية السائدة دون التضحية بجوهر القيم البيروقراطية ومضمونها. أما فيما يتعلق بتقييم الجدارة في التعيين والترقية فقد جاءت الفروق لصالح الإناث ولعل ذلك يعود إلى رغبتهن في الوصول إلى المواقع المتقدمة لإثبات ذاتهن من ناحية وإيجاد مكانة لهن في المجتمع من ناحية أخرى . من ناحية ثانية لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالدقة في الأداء والأقدمية في الترقية والانضباط في العمل وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء والرسمية في العلاقات من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. أي أن المبحوثين تقاربوا في تقيمهم لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية ولعل ذلك يعكس واقع شمولية هذه القيم وتغلغلها في كافة شرائح المنظمة البيروقراطية.

3- أشارت النتائج إلى وجود فروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجاز والدقة في الأداء والتخصص الوظيفي وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية والرسمية في العلاقات من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا وبكالوريوس. ويفضي ذلك أن هؤلاء المبحوثين هم الأكثر تصورا لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفا والقيم الاجتماعية السائدة. ولعل ذلك يعود إلى أن هؤلاء المبحوثين وبما لديهم من عمق أكاديمي وحصيلة معرفية أكثر قدرة على الإلمام بمتطلبات التنظيمات البيروقراطية وقيمها ويمتلكون المهارات العلمية والمعرفية التي تساعدهم على تكييف هذه القيم البيروقراطية مع القيم الاجتماعية دون التضحية بمضمون القيم البيروقراطية. من ناحية ثانية لم تشر النتائج إلى وجود فروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالجدارة في التعيين

والترقية والأقدمية في الترقية والانضباط في العمل وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهـة أخـرى تعـزى لمتغير المؤهل العلمي ولعل ذلك يعود إلى أن هذه القيم عامة ولا تـرتبط فـي تقيمها وإدراكها بمستوى علمي معين .

4- أشارت النتائج إلى وجود فروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القـيم البيروقراطية المتعلقة بالجدارة في التعيين والترقية والرسمية في العلاقات مـن جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير المسمى الـوظيفي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي (مدير)، ومرد ذلك أن المبحوثين من فئة مدير وبسبب مركزهم الوظيفي اصبح لديهم خبرات واسـعة ونظرات ثاقبة لمتطلبات المنظمات البيروقراطية وقيمها وتكييـف هـذه القـيم البيروقراطية لتصبح أكثر انسجاما مع القيم الاجتماعية السائدة. من جانب آخر لم تشر النتائج إلى وجود فروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بـين القـيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجاز والدقة فـي العمـل والتخصص الـوظيفي وخـضوع المـصلحة الشخـصية لمـصلحة العمـل والموضوعية والأقدمية في الترقية والانضباط في العمل وخضوع المرؤوسـين لسلطة وأوامر الرؤساء من جهة والقيم الاجتماعية السائدة مـن جهـة أخـرى تعزى لمتغيرالمسمى الوظيفي. وتفسير ذلك أن المبحوثين وبغض النظـر عـن مسمياتهم الوظيفية يتقاربون في تقـيمهم لمـدى الانـسجام بـين هـذه القـيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية ولعل هذا التقارب يعكس مدى تغلغل هذه القيم وشموليتها لكافة شرائح المستويات التنظيمية المختلفة.

5- أشارت النتائج إلى وجود فروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والإنجاز والدقة في العمل والتخصص الوظيفي والانضباط في العمل وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخدمة (16 سنة فأكثر) و(11-

15سنة). ويشير ذلك أن هؤلاء المبحوثين هم الأكثر تصورا لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفا والقيم الاجتماعية السائدة.وتفسير ذلك أن الخدمة الطويلة أكسبتهم معرفة تامة بمتطلبات التنظيمات البيروقراطية والقدرة على استشفاف قيمها وتكييف هذه القيم البيروقراطية مع القيم الاجتماعية دون التضحية بمضمون وجوهر القيم البيروقراطية. من جانب آخر لم تشر النتائج إلى وجود فروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالجدارة في التعيين والترقية والأقدمية في الترقية والرسمية في العلاقات من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وتفسير ذلك أن المبحوثين وباختلاف سنوات خدمتهم يتقاربون في تقيمهم لمدى الانسجام بين هذه القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية مما يشير إلى أن هذه القيم عامة وشاملة ولا تقتصر في إدراكها وتقيمها على سنوات خدمة معينة.

6- أشارت النتائج إلى وجود فروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والموضوعية من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغير العمر وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). استنادا لذلك فإن هؤلاء المبحوثين هم الأكثر تصوراً لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية السائدة.ومرد ذلك إلى أن الفئة العمرية 51 سنة فأكثر أصبح لديها خبرات واسعة ونظرات ثاقبة عن طبيعة العمل في المنظمات البيروقراطية ومتطلباتها وقيمها وقدرة على الموائمة بينها وبين القيم الاجتماعية السائدة وبالشكل الذي يتناسب مع قيم المنظمات البيروقراطية ومتطلباتها. من جانب آخر لم تشر النتائج إلى وجود فروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالإنجاز والدقة في العمل والجدارة في التعيين والترقية والأقدمية في الترقية والتخصص الوظيفي والانضباط في العمل وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والرسمية في العلاقات من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من

جهة أخرى تعزى لمتغير العمر. مما يشير إلى أن المبحوثين وبغض النظر عن أعمارهم يتقاربون في تقيمهم لمدى الانسجام بين هذه القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة.

7- أشارت النتائج إلى وجود فروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والإنجاز والدقة في الأداء والتخصص الوظيفي من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغيرالحالة الاجتماعية، وكانت الفروق لصالح المتزوجين. استناداً لذلك فإن المبحوثين المتزوجين هم الأكثر تصورا لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والقيم الاجتماعية السائدة.وقد يعود ذلك إلى أن تعدد المهام والمسؤوليات المتعلقة بالمتزوجين التي منها ما يتعلق بالأسرة ومنها ما يتعلق بالعمل تجعل الفرد أكثر اندماجاً في العمل وإلماماً بمتطلبات وقيم المنظمة التي يعمل بها. من ناحية أخرى لم تشر النتائج إلى وجود فروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالسرية في العمل والجدارة في التعيين والترقية والأقدمية في الترقية والانضباط في العمل وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية والرسمية في العلاقات من جهة والقيم الاجتماعية السائدة من جهة أخرى تعزى لمتغيرالحالة الاجتماعية.استناداً لذلك فإن المبحوثين وبغض النظر عن حالتهم الاجتماعية يتقاربون في تقيمهم لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المذكورة أنفاً والقيم الاجتماعية السائدة ولعل ذلك يعكس شمولية هذه القيم وعمومية تأثيرها وعدم ارتباطها بفئة معينة.

8 - أشارت النتائج إلى أن هنالك أثر سلبي لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على إنجاز الموظف للمهام، وعلاقته مع الرؤساء، وخدمة الجمهور، والتعاون مع الزملاء ويمكن رد ذلك إلى عوامل عدة منها عدم وجود رؤية واضحة لدى المبحوثين بأهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه الإلمام بمتطلبات المنظمات البيروقراطية وقيمها والموائمة بينها وبين قيم المجتمع في أدائهم الوظيفي، مترافقا مع عدم وجود سياسات وإجراءات في كل منظمة

تستهدف تحسين قدرات ومهارات الموظفين، وعدم تناسب الأجور الوظيفية للمبحوثين مع صعوبة العمل من ناحية ومستوى المعيشة من ناحية أخرى ،أضف إلى ذلك عوامل ثقافية واجتماعية حيث يلاحظ أن مفهوم الوظيفة العامة ليس واضحاً تماماً في أذهان معظم الناس وأفراد الجمهور. فمن الملاحظ أن هناك تجاوز للأنظمة والقوانين ونزعة نحو دمج الأدوار الشخصية والاجتماعية بالأدوار الوظيفية وإلى لجوء المواطنين إلى الواسطات والمحسوبيات كما أن إنجاز المعاملات وتبسيط الإجراءات يختلف بحسب هوية المراجع وعلاقته بالموظف. أما الأبعاد المتعلقة بتقيد الموظف بأنظمة وقوانين العمل وانتمائه الوظيفي فقد جاء أثر مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية عليها إيجابيا. ويمكن رد ذلك إلى وجود سياسات وإجراءات رادعة في المنظمة تعاقب الخارجين على الأنظمة والقوانين وإلى التقدير الاجتماعي الذي تحظى به مؤسسات الدولة حيث يلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد المجتمع تحبذ العمل في المؤسسات العامة بسبب ما يقدمه نظام الخدمة المدنية للموظفين من أمان وظيفي ومستقبلي وإلى كون أن العمل في الوظيفة العامة يوفر لهم مكانةً اجتماعيةً خاصةً إذا ما استطاعوا الوصول إلى مواقع متقدمة في السلم الوظيفي.

2.5 التوصيات:

1- ضرورة تبني سياسة وطنية شاملة تهدف إلى تعليم المبادئ والقيم المثلى والممارسات المعززة لدور الموظفين في المؤسسات العامة، وتشمل هذه السياسة سياسات تثقيفية وأخرى تعليمية على جميع المستويات.

2- تنمية وعي المواطنين من خلال المؤسسات التعليمية ومؤسسات التنشئة الاجتماعية والإعلام بالقيم المتعلقة بالوظيفة العامة كاحترام الأنظمة والقوانين وضرورة الفصل بين الأدوار الاجتماعية والإدارية أثناء ممارسة العمل حتى تتحقق أعلى درجة من التوافق بين قيم الفرد و قيم المنظمة.

3- ضرورة التنسيق بين ديوان الخدمة المدنية والمؤسسات التعليمية بإدخال مقررات دراسية ضمن المناهج التعليمية تتعلق بالقيم وأخلاقيات الوظيفة العامة. والبحث في سبل تفعيل نصوص مواد نظام الخدمة المدنية المتعلقة بواجبات الموظف وسلوكه والمواد التي تشجع على تطوير العمل والتطوير الذاتي للموظفين.

4- ضرورة عقد دورات وبرامج وندوات ومناقشات لموظفي الأجهزة البيروقراطية تكفل محتوياتها توعيتهم بالدور الإيجابي الذي يمكن أن تلعبه القيم في الأداء الوظيفي.

5- ضرورة تحييد الأجهزة الإدارية من الضغوطات السياسية والاجتماعية عند اختيار وتعيين الموظفين وفي عملية تقيمهم وترقيتهم.

6- اختيار القيادات الإدارية التي تتصف بالنزاهة والموضوعية والولاء لمؤسسات الدولة والصالح العام إضافةً إلى شرطي المهارة والقدرة على إدارة الأجهزة الحكومية. فمهارة القيادة الإدارية وقدرتها لوحدها لا تكفي لغرس وتجذير قيم العمل والالتزام واحترام الوقت والانضباط والإنجاز.

7- إجراء دراسات وأبحاث أخرى حول هذا الموضوع المهم في المستقبل في كل قطاع من قطاعات المجتمع المختلفة.

المراجع

أ- المراجع العربية

أبو شريعة، عبد الرحمن، (1993)،" **القيم الاجتماعية في كتـب اللغـة العربيـة للصفين الخامس والسادس الأساسيين في الأردن**"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

أبو عامر، محمد زكي، (1999)، "الإصلاح الإداري في مصر: الإنجـازات فـي إطار المشكلة والحل"، **مجلة الإدارة** ، مجلد 32، عدد2 ، ص10-ص34.

أحمد، سمير نعيم، (1982)، "انساق القيم الاجتماعية: ملامحها وظـروف تـشكلها وتغيرها في مصر"، **مجلة العلوم الاجتماعية،** مجلد 10،عـدد 2، ص121-ص141.

الأصم، مختار،(1988)، "بيئة الإدارة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،** عدد4، ص19-ص43.

أمطانيوس، ميخائيل، (2002)، "بعض قيم العمل السائدة لدى عينـة مـن معلمـي المرحلة الابتدائية في مدينة دمشق وريفها في ضوء متغيري الجنس والخبرة"، **مجلة جامعة دمشق**، مجلد، عدد، ص -113 ص185.

أولوو، باميدلي، (1998)،"استراتيجيات رفع الكفاءة الإدارية بالدول الأفريقيـة ذات التوجه الديمقراطي"، **المجلة الدوليـة للعلـوم الإداريـة**، مجلـد3، عـدد4، ص151- ص171.

إيمان جودة والباقي، رندة، (2001)، "العلاقة بين البيروقراطية وضـغوط العمـل وعدم الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية"، **الإدارة العامـة**، مجلـد5، عـدد2، ص39– ص43.

البداينة، ذياب والعضايلة، علي، (1996)، "قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية"، **مجلة جامعة الملـك سـعود للعلـوم الإدارية**، مجلد8، عدد1، ص3-ص23

تاكيسوقو، (1998)، "البيروقراطية اليابانية القوميـة"، **المجلـة الدوليـة للعلـوم الإدارية**، مجلد 3، عدد2، ص9-ص33.

تويجر، أنس، (2002)، **القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين: دراسة تطبيقية في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.

الجبالي، حسين، (2003)، **علم النفس الاجتماعي**، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.

جميعان، ميخائيل، (1969)، **أسس الإدارة العامة**.

الجوهري، عبد الهادي، (1998)، **علم اجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا**، ط1، الدار الجامعية الدولية للنشر، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

حبتور، عبد العزيز صالح، (2000)، **أصول ومبادئ الإدارة العامة**، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

حبيش، فوزي، (1991)، **الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

حبيش، فوزي، (1982)، **الموظف العام حقوقه وواجباته**، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

حجازي، محمد، (2002)، **المنظمات العامة**، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

حسن، عادل وزهير، مصطفى، (1978) **الإدارة العامة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

الحق، أم شمس، (1996)، "الطبيعة اللابيئية للإدارة العامة في الدول النامية"، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، مجلد1، عدد3، ص73-ص54.

الحلبي، حسن، (1981)، **الخدمة المدنية في العالم**، ط2، منشورات عويدات، بيروت.

حمادي، حسين، (1979)، **العلوم السلوكية: حوار مع الفكر الإداري**، دار الجيل للطباعة والنشر.

حنفي، محمود، (دون تاريخ)،**السلوك لتنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.

الحنيطي، محمد فالح، (2003)، "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية"، **دراسات العلوم الإدارية**، مجلد30، عدد 2، ص398-ص414.

الخزامي، عبد الحكيم أحمد، (1999)، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، الرياض.

الخضرا، بشير واحمد، مروة وأبو هنطش، احمد والظاهر، جنان، (1995)، **السلوك التنظيمي**، ط1، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان.

درلين، هانس الرخ، (1999)، "التوظيف غير المنتظم بالخدمة العامة في ألمانيا"، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، مجلد4، عدد1، ص-19ص32.

الدسوقي، محمد، (2002)، "**سكيولوجية الإدارة العامة وأخلاقيات الإدارة العامة**، ط2.

ديدير، جين بيري، (1997)، "إعادة تأكيد القيم ومفهوم الاحتراف بالخدمة العامة الفرنسية"، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، مجلد2، عدد3، ص60-ص82.

الذنيبات، حسام، (2003)، **العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأداء العاملين في المؤسسات المالية الحكومية المتخصصة بالإقراض الزراعي**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.

الذنيبات، محمد، (1998)، "إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية بين الواقع والمطلوب، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، مجلد3، عدد 4، ص-275ص314.

ذياب، فوزية، (1980)، **القيم والعادات الاجتماعية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

رشيد، أحمد، (1981)، **الإدارة بالأهداف في المنظمات الحكومية**، ط1، شركة مكتبات عكاظ للطباعة والنشر، الرياض.

رشوان، حسين عبد الحميد، (1997)، **العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

رمضان، نوال سليمان، (1992)، **التنشئة الاجتماعية والقيم السياسية لدى الطفل المصري**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

روكي، سامانثا هريسون، (1999)، "ما هي المرحلة التي تم التوصل إليها في إصلاح وتحول هياكل وأنظمة الحكم: حالة جنوب إفريقيا"، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، مجلد4، عدد 2، ص-13ص37.

رياض، هنري، (1991)، **البيروقراطية والسياسة**، ط1، دار الجيل للنشر والتوزيع، بيروت .

زامبو، بنيوت ندي، (1998)، "الخدمة المدنية الإفريقية: أزمة الهوية الثقافية حالة الكميرون"، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**،مجلد3، عدد1، ص109-ص127.

الزعبي، احمد محمد، (1994)، **أسس علم النفس الاجتماعي**، ط1، دار الحكمة اليمانية للنشر والتوزيع، صنعاء ودار الحرف العربي، بيروت.

زويلف، عبد المهدي والعضايلة، علي، (1996)، **إدارة المنظمة نظريات وسلوك**، ط1، دار مجدلاوي للطباعة والنشر، عمان.

السرحان، محمود سعود، (1994)، **الصراع القيمي لدى الشباب العربي: دراسة حالة الأردن**، وزارة الثقافة، عمان، الأردن.

سنو، غسان منير، (1997)، **القيم والمجتمع: نظم القيم السائدة عند طلبة الدراسات الشرعية في بيروت**، ط1، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت.

شريف، علي، (1999)، **إدارة المنظمات الحكومية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

شطناوي، علي، (1998)، **دراسات في الوظيفة العامة**، منشورات الجامعة الأردنية، عمان.

شفيق، محمد، (1999)، **العلوم السلوكية: تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة**، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية.

الشقاوي، عبد الرحمن، (1994)، **إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية والتحديات المعاصرة**، ط1.

شهوان، أسامة، (2001)، **إدارة الدولة: المفـاهيم والتطـور**، ط1، دار الـشروق للنشر والتوزيع، عمان.

شوقي، محمد و إدريس، محمد، (2002)، **الإدارة العامـة فـي ظـل المتغيـرات الحديثة**.

الشيخلي، عبد القادر، (1999)، **أخلاقيات الوظيفة العامـة**، ط1، دار مجـدلاوي للنشر، عمان.

الصباغ، زهير، (1985)، "البعد الأخلاقي في الخدمـة العامـة"، **الإدارة العامـة**، مجلد11، عدد48، ص62-ص80.

الصبيحي، فريال سليمان، (1992)، **النمط البيروقراطي في الأردن والرضا عـن العمل: دراسة تطبيقية في الشركة الصناعية التجاريـة الزراعيـة**، رسـالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

الصرايرة، ياسين واحمد، يونس، (1999)، "اتجاهات المـوظفين فـي الأجهـزة الحكومية الأردنية نحو دور المواطن في تعميق مفهوم الخدمة المدنية: دراسة ميدانية"، **الإدارة العامة**، مجلد39، عدد3، ص559-ص597.

الطراونة، محمد أحمد، (2002)، "الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة"، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد17، عدد1، ص 63-ص94.

طلبة، عبدالله، (1987)، **الإدارة العامة: دراسة مقارنة**، منشورات جامعة دمشق.

العادلي، فاروق محمد (1992)، **المدخل إلى علـم الاجتمـاع**، ط1، دار زهـران للنشر، جدة.

العادلي، فاروق محمد (1986)، **علم الاجتماع أسس نظرية وتطبيقات عملية**، دار الكتاب الجامعي، القاهرة.

عاشور، احمد صقر، (1979)، **الإدارة العامـة مـدخل بيئـي مقـارن**، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

عاشور، احمد صقر، (1989)، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الـدار الجامعيـة للنشر.

عبد الرحمن، محمد بشارة، (1999)، **الفساد الإداري**، مركز البحوث والدراسات للنشر والتوزيع، الشارقة.

عبد الله، نجلاء، (2000)، **القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

عبد الوهاب، علي محمد، (1991)، "الإنتاجية وانتظام الدوام في القطاع الحكومي"، **الإداري**، مجلد5، عدد41، ص145-ص171 .

عبد الوهاب، محمد محمد، (2004)، **البيروقراطية في الإدارة المحلية**، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة.

العتيبي، آدم غازي، (1998)، " أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي"، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، عدد 9، ص81-ص126.

عساف، عبدالمعطي وراتب، عساف،(1994)، **مبادئ الإدارة العامة المفاهيم والاتجاهات الحديثة**، مكتبة المحتسب، عمان.

عطية، أحمد، (1992)، **دراسات جمالية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة.

العكايلة، عبدالله، (د.ت)، **نحو مدخل إسلامي للإصلاح الإداري**، ورقة عمل مقدمة لمعهد الإدارة العامة، عمان – الأردن.

علاء الدين، عبد الرحيم احمد، (1996)، "بعض العوامل المؤثرة في العلاقة بين موظفي الخدمة العامة والمواطنين: دراسة ميدانية"، **الإدارة العامة**، المجلد36، عدد3، ص483-519.

عمر، معن خليل، (1999)، **البناء الاجتماعي انساقه ونظمه**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

العميان، محمود سليمان، (2002)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

العواملة، نائل عبد الحافظ (1993)، "منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، **مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية**"، المجلد 5، عدد2، ص387-ص 419.

غوشة، زكي راتب، (1981)، "أخلاقيات وقيم المسؤولية العامة في الإدارة العامـة العربية"، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد5، عدد3، ص-19ص25.

فريد، سمير، (1987)، "القيم و أثرها على الكفاءة وفعالية المنظمة: نحـو مـدخل بيئي للدراسة والتحليل"، **مجلة العلوم الإدارية والـسياسية**،عـدد3، ص19-ص47.

القريوتي، محمد قاسم ،(1984)، **أخلاقيات الخدمة المدنية العامة: دراسة مقارنة**، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عدد281، عمان.

القريوتي، محمد قاسم، (1985)، "النظرية البيروقراطية ومدى اسـتمراريتها فـي الدول المتقدمة والدول النامية"، **دراسات**، مجلد12، عدد5، ص9-ص18.

القريوتي، محمد قاسم، (1989)، **الإدارة المقارنـة الحديثـة**، ط1، دار المـستقبل للنشر والتوزيع، عمان.

القريوتي، محمد قاسم، (1995)، **الإدارة اليابانية نمـوذج نـاجح للقـدرة علـى الموائمة بين النظام الإداري والقيم الاجتماعية السائدة مع إشـارة للـدول العربية**، ط1، دار البشير للطباعة والنشر، عمان.

القريوتي، محمد قاسم، (2001)، **الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيـق**، ط1، وائل للنشر والتوزيع، عمان.

الكبيسي، عامر، (1982)، **الإدارة العامة والتنمية بدولة الإمارات العربية المتحدة الواقع والطموح**، ط1، مطابع دار الخليج، الشارقة.

الكبيسي، عامر، (1986)، "القيم المؤسسية في الوطن العربـي كمـدخل للتنميـة الإدارية"، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد10، عدد3، ص6- ص21.

الكبيسي، عامر، (1999)، "أهم إشكاليات الخدمة المدنية العربية وسبل مواجهتها"، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، مجلد4، عدد1، ص233- ص250.

الكيلاني، سائدة وسكجها، باسم،(2000)، **نحو شفافية أردنية**، مؤسسة الأرشـيف العربي، عمان.

اللوزي، موسى،(2002)، **التنمية الإدارية**، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

المؤمن، قيس وحريم، حسين وكريشان، وليد وجودة، محفـوظ،(1997)، **التنميـة الإدارية**، زهران للنشر والتوزيع، عمان.

الماضي، منيب وموسى، سليمان، (1988)، **تاريخ الأردن فـي القـرن العشرين**، ط2، مكتبة المحتسب، عمان.

المجذوب، طارق، (2002)، **الإدارة العامة: العملية الإداريـة والوظيفـة العامـة والإصلاح الإداري**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت.

المحادين، حسين، (2002)، **قيم العمل: دراسة سوسيولوجية جيلية في المجتمـع الأردني**، ط1، دار بولاق للنشر والتوزيع، عمان.

محمود، محمد فتحي، (1997)، **الإدارة العامة المقارنة**، ط2.

مرار، فيصل، (1981)، **الإدارة: الأسس والنظريات والوظـائف**، دار مجـدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

المسلماني، هاشم علي، (1999)، **تقييم فعالية التطـوير الإداري ومعوقاتـه فـي الأردن: دراسة تطبيقية على العـاملين فـي الـوزارات الأردنيـة**، رسـالة ماجستير، جامعة آل البيت.

المصري، أحمد محمد، (1996)، **مفاهيم الإدارة العامة بالدول الناميـة**، مؤسـسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية.

المعايطة، خليل (2002)، **علم النفس الاجتماعي**، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

ناصر، إبراهيم، (2004)، **التنشئة الاجتماعية**، ط1، دار عمار للنشر والتوزيـع، عمان.

نصرالله، حنا، (2002)، **الإدارة العامة: المفاهيم والتطبيقات**، دار زهران للنـشر والتوزيع، بيروت.

النعمي، عبد الحميد محمود، (1997)، **مبادئ الإدارة العامة**، شركة إلجا للطباعـة والنشر، فاليتا، مالطا.

النوري، قيس، (1999)، **السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية**، ط1، دار الكنـدي للنشر والتوزيع، عمان.

الهيتي، خالد، (2000)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

هيدي، فيريل، (1983)، **الإدارة العامة: منظور مقارن**، ترجمة محمد قاسم القريوتي، المطبعة الاقتصادية، عمان.

وجيه، فاتن، (1999)، "الملامح الرئيسية للجهاز الإداري في اليابان وبرامج إصلاحه "، **مجلة الإدارة**، مجلد32، عدد2، ص 93 -ص98.

ياغي، محمد عبد الفتاح وعساف، عبد المعطي محمد (1981)، **مبادئ في الإدارة العامة**، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن.

ياغي، محمد عبد الفتاح، (1995)، **الأخلاقيات في الإدارة**، المكتبة الوطنية للنشر، عمان.

ياغي، محمد عبد الفتاح، (1995)،" قياس مواقف المديرين نحو مؤشرات فعالية الإدارة: دراسة ميدانية"، **دراسات العلوم الإنسانية**، مجلد22، عدد2، ص613- ص643.

ياقوت، نوال، (1996)، **مقدمة في الإدارة العامة**، يوكي للطباعة والنشر، مصر.

ب- المراجع باللغة الأجنبية

Fred W.Riggs.(1964),**Adminstration in Developing Countries**, Haughton Mifflin Company, Boston.

Gibson, J, J ,Ivancevich, J. Donnelly .(1994), **Organization Behavior, Structure , Processes** ., Richard D. Irwin Inc., Boston.

Grot, Dick. (2002) **,**The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers, **united States Of America.**

Jabbra, Joseph G .(1976), " Bureaucratic Corruption in the Third World : Causes and Remedy"**,The Indian Journal of Public Administration** Vol 5, No 22,PP 57-63**.**

Jabbra, joseph ,G And Jabbra ,nancy.(1981)"Service Ethics in third World: A comparative Perspectives**" ,International Institute of Administration Science**,PP131-147.

Khassawneh, Anis S.(1996), "Performance Orientation of bureaucratic Organizations in Jordan and Arab Emirates", A Comparative perspective, **Indian Journal administration**, Vol 1, No 4,pp 707-719.

Khassawneh, Anis S.(1994), "Superior- subordinate relationship in government Organization in Jordan : implications for Administrative change and development", **Dirasa**t, Vol 21, No 3,pp 61-100.

Khassawneh, Anis S.(1989),"A Sociocultural Approach to the study of Bureaucratic Corruption in the Developing Countries", Metu Studies in Development**, Middle East Technical University**, Vol 16, No3, pp 127-146.

Khassawneh, Anis S. (1994),**The Social setting of Administrative Behavior in Jordan**. 1st ed . publications Of the Deanship of Research and Graduate Studies, Mu'tah University.

Kabanoff, Boris And Daly, Joseph. (2000), " Values Espoused By Australian And Us Organization", **Applied Psychology**, Vol 49, No2 , pp284-315.

Khaleque, A. (1992), " Work, Values, Attitude and Performance of Industrial Workers in Bangladesh". **Social Indicators Research**. Vol (27) No1, pp 187-195.

Kernaghan, Kenneth.(2003), "Integrating Values In to Public Service: The Values Statement as Centerpiece". **Public Administration Review**, Vol (63), No 6, pp711-719 .

Mcgregor, B .(1994), **"**Pubic Service Statues Review The Excellence Agenda**", Public Administration** ,Vol.(54), No3, PP 269-301.

Orpen , Christopher .(1986) , " Work Values as a Moderator of the Effect Of Participation in Budget – Setting On Employees Satisfactions And Performance"**, Psychological Studies,** Vol 31, No 1, pp 42- 47.

Ralvin, E,C, and Bruce ,M. Meglino. (1987), "Effects of Values on Perception and Decision Making: A Study of Alternative Work Values Measures", **Journal of Applied Psychology**, Vol 72, No 4 , pp 666-673.

Robert B.Cunningham and yasin Sarayrah . (1993) , "Taming wasta to achieve Development", **Unpublished Research Presented to the First Conference on Jordanian Public Administration**, Al-Yarmouk university.

Steers, R. (1991), **Organizational Behavior**, Harper publishers inc., New York.

Stephen P, Robbins. (1998), **Organizational Behavior** , 8 Ed, (New Jersey: Prentice – H all, Inc.,).

Weber, Max .(1974),**Essays In Sociology ,** Translated , Edited And With An Introduction By Gerth H.H. And Mills , C- Wright , Oxford University Press , New York.

ملحق رقم (أ)
استبانة الدراسة

ملحق رقم (أ)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

قسم الإدارة العامة

أخي الموظف / أختي الموظفة .... المحترم

تحية طيبة، وبعد:

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة تهدف إلى التعرف على مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثر ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية. وذلك كمتطلب للحصول على درجـة الماجـستير فـي الإدارة العامة الرجاء القيام بقراءة فقرات الاستبانة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي تعكس

رأيك الحقيقي في كل فقرة ، علما بان الإجابات التي تعطيها ستعامل بمنتهى السرية و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة:

إيمان عبدالكريم المعايطة

الجزء الأول : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (×) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك:

أولاً: الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

ثانياً : المستوى الـوظيفي ☐ مـديـر ☐ مساعد مدير

☐ رئيس قـسم ☐ رئيس شعبة

☐ موظ

ثالثاً : مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6-10 سنوات

☐ من11- 15سنة ☐ 16سنة فما فوق

رابعـــاً : المستوى العلمي :

☐ ثانويـة عامـة فمـا دون ☐ دبـلوم كلية مجتمع

☐ بكالوريوس ☐ دراسـات عليا

خامساً : العمر :

☐ 30سنة فأقل ☐ 31-40 سنة

☐ 41-50 سـنـة ☐ 50 سنة فأكثر

سادساً : الحالة الاجتماعية :

☐ أعـزب ☐ مـتـزوج

الجزء الثاني :

في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسات الحكومية الأردنية . أمام كل فقره من هذه الفقرات أربعة بدائل تتراوح بين موافق بشدة وغير موافق بشدة . يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يرى المراجعون بأنه ينبغي على كل موظف الاهتمام بالوقت أثناء ممارسة العمل .				
2	يرى المراجعون بان وقت العمل هو من اجل العمل ولا ينبغي أن يستغل في المجاملات الشخصية .				
3	يحترم المراجعون الموظف الملتزم بعمله.				
4	يقدر المراجعون الموظف الذي يحافظ على سرية المعلومات المتصلة بوظيفته.				
5	يعتبر المراجعون إفشاء الموظف لأسرار العمل من الأمور المضرة بمصلحة العمل.				
6	يثنى المراجعون على الموظف الناجح في العمل .				
7	يثني المراجعون على الموظف المتميز في العمل.				
8	يثنى المراجعون على الموظف الذي يحرص على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.				

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
9	يتوقع المراجعون أن يكـون عمـل الموظف عالي الجودة.				
10	لا يتقبل المراجعون من الموظف أي خطأ أو إهمال عند القيام بالعمل.				
11	يفضل المراجعون أن تكون الكفـاءة الأسـاس الوحيـد للتعـين وترقيـة الموظفين .				
12	يتعرض الموظفون فـي الـوزارات الحكومية لضغوطات من قبل بعـض المراجعين للتوسط لأحد المرشـحين دون غيره لشغل وظيفة عامة .				
13	تؤثر علاقات المراجعين الشخـصية مع الرؤساء والمسؤولين في العمـل على فرص التعيـين والترقيـة فـي الوظائف العامة.				
14	يؤمن المراجعون بالأقدمية كأسـاس لترقية الموظفين.				
15	يعتبر المراجعون الأقدمية في الترقية أساس نجاح العمل علـى اعتبـار أن الموظف الأقدم أكثر خبرة ومهـارة من باقي الموظفين .				
16	يفـضل المراجعـون التعامـل مـع موظفين متخصـصين عنـد إنجـاز معاملاتهم .				
17	يعتبـر المراجعـون أن تخـصص الموظف لأداء مهام محددة وواضحة عامل يساعد على نجاح العمل .				

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
18	يؤمن المراجعون بضرورة التـزام الموظف بالأنظمة والقوانين أثنـاء ممارسة العمل .				
19	يقدر المراجعون الموظـف الجـاد والمنضبط .				
20	يثنى المراجعون علـى الموظـف الذي يمتثل لأوامر وسلطة رئيسه.				
21	يعتبر المراجعون طاعة المرؤوس لسلطة الرئيس حق للرئيس وواجب على المرؤوس.				
22	يقدر المراجعون الموظف الذي يقدم مصلحة العمـل علـى مـصالحه الذاتية.				
23	يستاء المراجعون مـن اسـتغلال الموظف لوظيفته لتحقيـق منفعـة شخصية.				
24	يلتزم المراجعون بالأنظمة والقوانين عند إنجاز معاملاتهم .				
25	يستاء المراجعون مـن تـصرفات وقرارات الموظفين التي لا تـستند إلى أسس قانونية .				
26	يتوقع المراجعون الذين يرتبطـون بعلاقات معرفـة أو صـداقه مـع الموظف أن يمضوا وقتا أقل لإنجاز معاملاتهم من المراجعين الآخرين .				

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
27	يتوقع المراجعون الذين يرتبطـون بعلاقات معرفـة أو صـداقه مـع الموظف قدر اكبر مـن الاحتـرام وحسن الاستقبال من غيـرهم مـن المراجعين .				
28	يعتبر المراجعون تدخل العلاقـات الشخصية أثناء العمل الرسمي مـن الأمور المضرة بمصلحة العمل.				
29	العلاقـات الشخـصية والـصلات الاجتماعيـة بـين المـراجعين والموظفين أثناء العمل تحـول دون تقيد الموظـف بأنظمـة وقـوانين العمل.				
30	انضباط الموظف في العمـل يـتم احترامه وتقديره من قبل المجتمع .				
31	الزيارات والاتصالات الشخـصية من قبل المراجعين الـذين يـرتبط الموظف معهم بعلاقات شخـصية أثناء العمل تؤدي إلى تأخير إنجاز الموظف لعمله.				
32	دقة وإتقان الموظـف لعملـه يـتم احترامهـا وتقـديرها مـن قبـل المجتمع.				
33	عدم امتثال الموظف لأوامر رئيسه ينظر لـه من قبل المجتمع على أنه عملاً شجاعاً .				

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
34	تـــنعكس العلاقـــات الشخـــصية والصلات الاجتماعية بين الـرئيس والمرؤوس أثناء العمل على مـدى امتثال المرؤوس لأوامر وتعليمـات رئيسه.				
35	انتماءات الموظف العشائرية تأخـذ أولوية على انتماءه للمؤسسة التـي يعمل بها .				
36	ارتباطات الموظف بالأصدقاء تأخذ أولوية على انتمائه للمؤسسة التـي يعمل بها.				
37	تتأثر رغبة الموظف في البقاء فـي المؤسسة والاستمرار فيهـا بمـدى التقدير الاجتماعي الذي تحظى بـه المؤسسة والعاملين فيها.				
38	التزام الموظـف بأوقـات الـدوام الرسمي يتم احترامه وتقديره مـن قبل المجتمع.				
39	يحصل المراجعون الذين يرتبطـون مع الموظف بعلاقات شخصية على خدمة أفضل من باقي المراجعين.				
40	التنشئة الأسرية التي نـشأ عليهـا الموظف تؤدي إلى تقديم خـدمات غير متساوية لجميع المراجعين .				
41	ولاءآت الموظف العشائرية تـؤثر على علاقته بزملاء العمل.				
42	ولاءآت الموظف الأقليميـة تـؤثر على علاقته بزملاء العمل.				

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
43	تؤدي العلاقات الشخصية والصلات الاجتماعية بـين المـوظفين أثنـاء العمل إلى صعوبة إقامة الموظـف لعلاقات رسمية مع زملاء العمل .				
44	تقديم الموظف النـصح والمـشورة للزملاء في العمل يتم تقديره من قبل زملاء العمل .				

ملحق رقم (ب)

أعداد مجتمع الدراسة وعينتها

ملحق رقم (ب)

أعداد مجتمع الدراسة وعينتها

عدد الاستبانات الموزعة في الوزارات الأردنية

الرقم	الوزارة	عدد الموظفين الكلي	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
1	وزارة الصناعة والتجارة	126	31	27
2	وزارة التنمية الاجتماعية	122	30	26
3	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	196	49	47
4	وزارة العمل	117	30	25
5	وزارة السياحة والآثار	141	35	30
6	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	261	65	60
7	وزارة الأوقـ ـــاف والـ ـــشؤون والمقدسات الإسلامية	214	53	43
8	وزارة الطاقة والثروة المعدنية	171	43	40
9	وزارة البيئة	97	25	23
		1445	361	321

ملحق رقم (ج)

نتائج اختبار شيفه

ملحق رقم (ج)

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
لإجابات المبحوثين على متغير الوقت كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.25	-	-	-	*0.39
دبلوم متوسط	3.33	-	-	-	*0.31
بكالوريوس	3.36	-	-	-	-
دراسات عليا	3.64	-	-	-	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
لإجابات المبحوثين على متغير السرية في العمل كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	2.91	-	-	-	*0.43
دبلوم متوسط	3.26	-	-	-	-
بكالوريوس	3.27	-	-	-	-
دراسات عليا	3.34	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير الإنجاز كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	2.89	-	-	*0.39	*0.46
دبلوم متوسط	3.11	-	-	-	-
بكالوريوس	3.28	-	-	-	-
دراسات عليا	3.35	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير الدقة في الأداء كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	2.93	-	-	-	*0.40
دبلوم متوسط	3.20	-	-	-	-
بكالوريوس	3.24	-	-	-	-
دراسات عليا	3.33	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير التخصص الوظيفي كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	2.78	-	-	-	*0.34
دبلوم متوسط	2.86	-	-	-	-
بكالوريوس	3.09	-	-	-	-
دراسات عليا	3.12	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($0.05 \geq \alpha$)

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	2.75	-	-	*0.27	*0.42
دبلوم متوسط	2.89	-	-	-	-
بكالوريوس	3.02	-	-	-	-
دراسات عليا	3.17	-	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير الموضوعية كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	2.56	-	-	-	*0.53
دبلوم متوسط	2.78	-	-	-	*0.31
بكالوريوس	2.95	-	-	-	-
دراسات عليا	3.09	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير الرسمية في العلاقات كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	1.90	-	-	-	*0.30
دبلوم متوسط	1.91	-	-	-	*0.29
بكالوريوس	2.02	-	-	-	-
دراسات عليا	2.20	-	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير الجدارة في التعين والترقية كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير المسمى الوظيفي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير	2.27	-	-	-	-	-
مساعد مدير	2.14	-	-	-	-	-
رئيس قسم	2.05	-	-	-	-	-
رئيس شعبة	2.01	-	-	-	-	-
موظف	2.00	*0.27	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير الرسمية في العلاقات كبعد من أبعاد مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير المسمى الوظيفي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير	2.32	-	-	-	-	-
مساعد مدير	2.08	-	-	-	-	-
رئيس قسم	1.97	*0.35	-	-	-	-
رئيس شعبة	1.95	*0.37	-	-	-	-
موظف	1.90	*0.42	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير الوقت كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير سنوات الخدمة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.26	-	-	-	*0.25
5-10 سنوات	3.27	-	-	-	-
11-15 سنة	3.42	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.51	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير السرية في العمل كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير سنوات الخدمة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.99	-	-	-	*0.42
5-10 سنوات	3.07	-	-	-	*0.34
11-15 سنة	3.16	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.41	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير الإنجاز كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير سنوات الخدمة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.02	-	-	-	*0.30
5-10 سنوات	3.06	-	-	-	-
11-15 سنة	3.09	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.32	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير الدقة في الأداء كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير سنوات الخدمة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.05	-	-	-	*0.30
5-10 سنوات	3.06	-	-	-	*0.29
11-15 سنة	3.08	-	-	-	*0.27
16 سنة فأكثر	3.35	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير التخصص الوظيفي كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير سنوات الخدمة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.75	-	-	-	*0.34
5-10 سنوات	2.86	-	-	-	-
11-15 سنة	2.92	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.09	-	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير الانضباط في العمل كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير سنوات الخدمة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.85	-	-	*0.25	*0.37
5-10 سنوات	2.88	-	-	-	*0.34
11-15 سنة	3.10	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.22	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (37)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير سنوات الخدمة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.80	-	-	-	*0.28
5-10 سنوات	2.83	-	-	-	*0.25
11-15 سنة	2.93	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.08	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (38)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير سنوات الخدمة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.83	-	-	-	*0.25
5-10 سنوات	2.83	-	-	-	-
11-15 سنة	3.03	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.08	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (39)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير الموضوعية كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير سنوات الخدمة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.67	-	-	-	*0.34
5-10 سنوات	2.72	-	-	-	-
11-15 سنة	2.85	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.01	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

جدول رقم (41)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير الوقت كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية و القيم الاجتماعية حسب متغير العمر.

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.25	-	-	-	*0.36
31-40 سنة	3.33	-	-	-	-
41-50 سنة	3.44	-	-	-	-
51سنة فأكثر	3.61	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (42)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير السرية في العمل كبعد من أبعاد الانسجام بين القيم البيروقراطية والاجتماعية حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.01	-	-	-	*0.55
31-40 سنة	3.12	-	-	-	-
41-50 سنة	3.30	-	-	-	-
51سنة فأكثر	3.56	-	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (43)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على متغير الموضوعية كبعد من أبعاد مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والاجتماعية حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51سنة فأكثر
30 سنة فأقل	2.66	-	-	-	*0.53
31-40 سنة	2.83	-	-	-	-
41-50 سنة	2.84	-	-	-	-
51سنة فأكثر	3.19	-	-	-	-

ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)